

وزارة التَّعليم العالي

جامعة تشرين

كليَّة الاقتصاد

الإدارة الاستراتيجيَّة

وأثرها في رفع أداء منظَّمات الأعمال

"دراسة ميدانيَّة على المنظَّمات الصناعيَّة العامَّة في السَّاحل السوريّ"

بحث أُعدَّ لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد المعيدة

سوما علي سليطين

إشراف

د. علي ميَّا

أستاذ في قسم إدارة الأعمال –كليَّة الاقتصاد

جامعة تشرين

د. بسَّام زاهر

مدرّس في قسم إدارة الأعمال– كليَّة الاقتصاد

جامعة تشرين

٢٠٠٦/٢٠٠٧

بسم الله الرّحمن الرّحيم

" اقرأ وربك الأكرم * الذي علّم بالقلم * علّم الإنسان ما لم يعلم "

صدق الله العظيم

بطاقة شكر وتقدير

إذا كان من الإنصاف إرجاع الفضل لأهله، فإنّني أتوجّـه بأقـصى درجـات الـشكر والعرفـان والتقدير لأساتذتي:

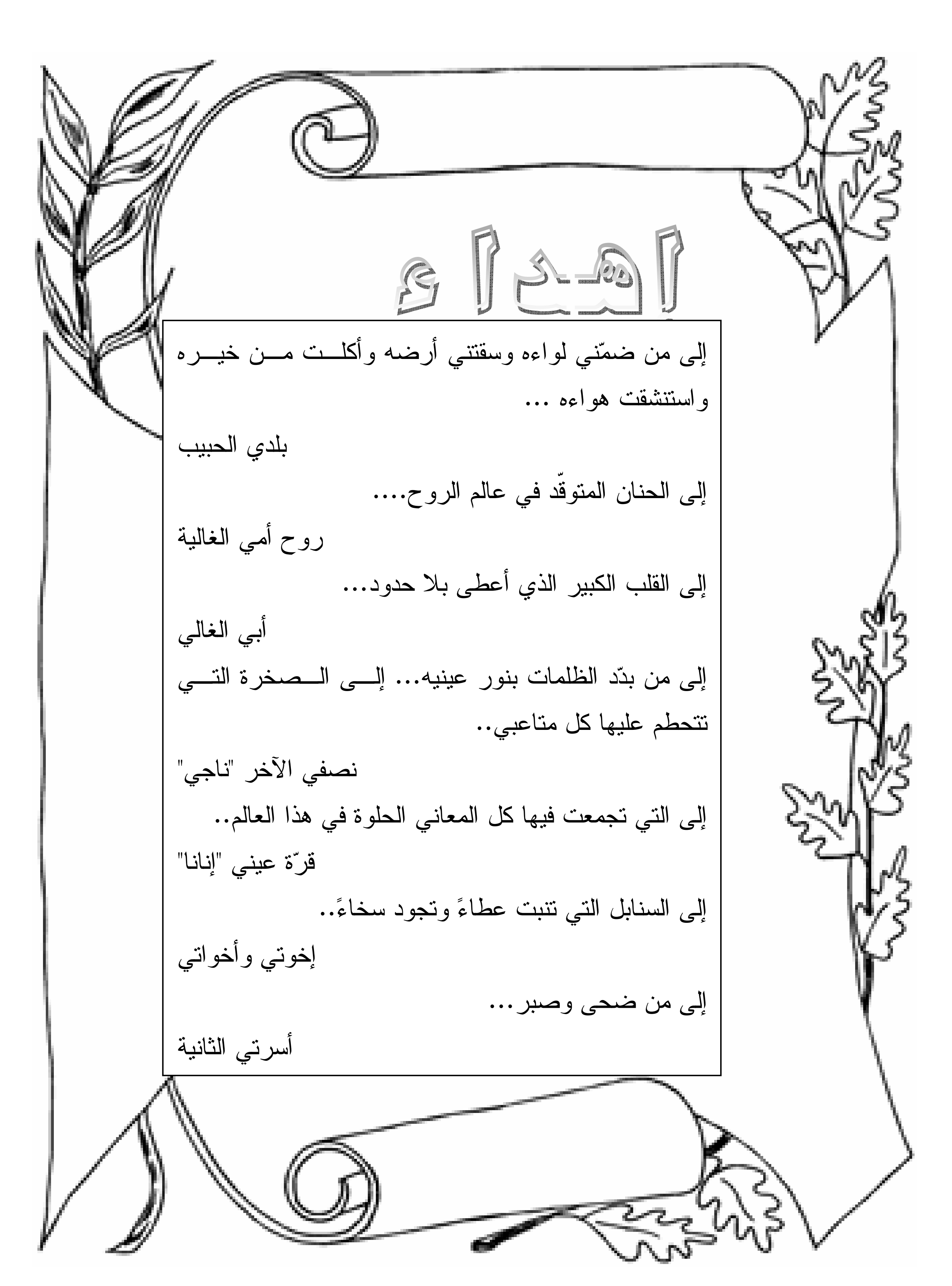
السّيد الأستاذ الدكتور علي ميّا   مدير التعليم المفتوح- جامعة تشرين.
السّيد الدكتور بسّام زاهر   نائب عميد كلية الحقوق للشؤون الإدارية-جامعة تشرين.

لتفضل سيادتهما بالإشراف على الرسالة ولما قدّماهُ من معلومات وتوجيهـات علميـة مـستمرة أثناء إعداد البحث، وذلك بدون أي توانٍ.

كما أتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى:

السّيد الدكتور محمّد عبّاس ديوب رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة تشرين
السّيد الأستاذ الدكتور طارق الخيّر عميد كلية الاقتصاد –جامعة دمشق

لتفضل سيادتهما بالموافقة على الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.



إهداء

إلى من ضمّني لواءه وسقتني أرضه وأكلت من خيره واستنشقت هواءه ...

بلدي الحبيب

إلى الحنان المتوقّد في عالم الروح....

روح أمي الغالية

إلى القلب الكبير الذي أعطى بلا حدود...

أبي الغالي

إلى من بدّد الظلمات بنور عينيه... إلى الصخرة التي تتحطم عليها كل متاعبي..

نصفي الآخر "ناجي"

إلى التي تجمعت فيها كل المعاني الحلوة في هذا العالم..

قرّة عيني "إنانا"

إلى السنابل التي تنبت عطاءً وتجود سخاءً..

إخوتي وأخواتي

إلى من ضحى وصبر...

أسرتي الثانية

منهج البحث

أ- مقدّمة Introduction :

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أم خاصة، إنتاجيَّة أم خدميَّة تحدّيات كثيرة نتيجة للتغيُّرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحدِّيات المحمومة أضحت الإدارة التقليديّة بعمليِّاتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة(٦،ص١٧). الأمر الذي يحتِّم على هذه المنظَّمات استخدام أساليب إداريِّة تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطُّور الدائم، كي تستطيع أن ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها.

ولكي تستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسيَّة، وتحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي. فإنَّ عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميَّز بالحداثة والريَّادة، ويتَّسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسيِّة للمنظمة، وتطوير أدائها .

صحيح أن بعض المنظَّمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير، بدون ممارسة جادَّة وواعية للإدارة الاستراتيجية، ولكنَّها في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلاَّ إذا مارست هذا الأسلوب من الإدارة ممارسة جادة (٢،ص٤٩).

وانطلاقاً من هنا بات ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدِّي ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية، وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها، واستمرارها في الأسواق الاقتصادية، وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

ب-مشكلة البحث Problem of Research :

في عالم تتداخل فيه المتغيِّرات، وتتسارع فيه التغيُّرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات، لتحدث معطيات مستجدة تشكِّل مقدِّمات لأفعال وتصرفات جديدة، لابد أن تدار منظماتنا ومؤسساتنا الاقتصادية بأسلوب إداري هادف وواعي، كي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد، يمكِّنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدِّمة، تمكِّنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري المشار إليه هو ما يطلق عليه الإدارة الاستراتيجية، وبناءً عليه فإن مشكلة البحث ستتركَّز بشكل أساسي على تسليط الضوء على الظروف التي تجعل الإدارة الاستراتيجية ممارسة إداريّة هامَّة جداً في منظمات الأعمال، ومعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف المحيطة بمنظماتنا محل البحث. إضافة إلى تبيان مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميّتها وخطوات تطبيقها، والقيام بتشخيص واقعي للممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في تلك المنظمات، وتبيان أثر تطبيق هذا الأسلوب على أدائها، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١- هل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث تستدعي استخدامها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية؟

٢- هل لدى مدراء المنظَّمات محل البحث المعرفة الجيّدة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوِّناتها؟

٣- هل تقوم منظمات الأعمال محل البحث بممارسة جادّة للإدارة الاستراتيجية؟

٤- هل أداء المنظَّمات محل البحث جيّد، وهل تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيها ذو تأثير إيجابي كبير عليه؟

ت-أهميّة البحث Importance of Research:

تحرص كل المنظَّمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وإنَّ واقع المنظَّمات يشير إلى أنَّ مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها.

ومن هنا يصبح تطبيق منظمات الأعمال الصناعيَّة العامة في القطر العربي السوري لعمليّة الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وحتميَّة، وذلك لأهمية القطاع العام الصناعي في قطرنا، ولاسيما أنَّه يشكِّل الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة . وبناءً عليه فإنَّ أهمية البحث تنبع من

خلال أنَّه سيتركَّز بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلميِّة والعمليِّة الواجب اتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال، ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعيّة العامة في الساحل السوري، وبالأخصّ خطوات تصميم الاستراتيجيات، لكونها تسبق كل تصرف بل تحكم أي تصرف أو سلوك، بالإضافة إلى تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أداء تلك المنظمات.

كما أنَّ هذه الدراسة تعتبر من الدراسات القليلة والنادرة في القطر العربيّ السوريّ.

ث-أهداف البحث Objectives of Research :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١-إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ومكوّناتها وأهميّتها، ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال .

٢-تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعيّة العامة في الساحل السوريّ، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

٣- التعرف على شكل الممارسة الفعليّة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، ومن ثمَّ تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلّبات التصميم الفعَّال للاستراتيجيات فيها .

٤-تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أداء منظمات الأعمال الصناعيَّة العامة في الساحل السوريّ .

٥-التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المنظمات الصناعية العامة في القطر العربي السوري.

ج-فروض البحث Research Hypotheses :

ينطلق البحث من الفرضيّات التالية :

١-لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين الظروف المحيطة بالمنظَّمات محل البحث، وبين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال، والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلميّ.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين كيفيّة وضع الدعائم الاستراتيجية المطّبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها. وينبثق عنها الفرضيَّتان الآتيتان:

٢/١ –لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين خصائص الرسالة في المنظَّمات محل البحث، وبين خصائص الرسالة الجيّدة بالمفهوم العلميّ المفروض توافرها.

٢/٢ –لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظَّمات محل البحث، وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية الجيّدة بالمفهوم العلميّ المفروض توافرها .

٣- لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تحليل البيئة المطّبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تحليل البيئة بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها. وينبثق عنها الفرضيَّتان الآتيتان:

٣/١- لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تحليل البيئة الخارجيَّة المطّبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تحليل البيئة الخارجيَّة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها .

٣/٢- لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تحليل البيئة الداخليَّة المطّبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تحليل البيئة الداخليَّة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها .

٤-لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وينبثق عنها الفرضيَّتان الآتيتان:

٤/١- لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنّظمة المطّبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها .

٤/٢- لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطّبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها .

٥-لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين المتطلّبات المتوّفرة لتصميم الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث، وبين متطلّبات التّصميم الفعّال للاستراتيجيات بالمفهوم العلميّ الواجب توافرها.

٦- لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها وينبثق عنها الفرضيَّتان الآتيتان:

٦/١-لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

٦/٢- لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطّبقة في المنظَّمات محل البحث، و بين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها.

٧- لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها. وينبثق عنها الفرضيَّتان الآتيتان:

٧/١-لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطّبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها.

٧/٢- لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطّبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلميّ الواجب تطبيقها.

٨-لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين النتائج المحققة من خلال الأسلوب الإداريّ الحاليّ المستخدم في المنظَّمات محل البحث، وبين النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلميّ .

٩-لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين آراء المدراء في تبنّي أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلميّ في المنظَّمات محل البحث، وبين النتائج المتوّقعة من هذا التبنّي بالمفهوم العلميّ.

ح-أسلوب البحث :

بغية تحقيق أهداف البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين أساسيّين هما:

القسم النظري :وفيه تم الاعتماد على الأسلوب الوصفيّ التحليليّ لأهم ما جاء في المراجع العربيّة والأجنبيّة المتعلقة بأدبيات البحث .

القسم العملي :وفيه اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء، حيث تمَّ تصميم استبيانات تم توزيعها على عيّنة البحث، كما تمَّ الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصيّة، للتأكد من صحة المعلومات الواردة في

هذه الاستبيانات وللحصول على معلومات أخرى مفيدة للبحث. ومن ثم قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائيّة الجاهزة للعلوم الاجتماعية **SPSS**

(Statistical . Package For social Sciences)

وقد تمَّ رفض أو قبول فرض العدم على أساس مقارنة احتمال(t) المحسوب مع مستوى المعنويَّة المستخدم (٥%) لمعامل ثقة(٩٥%)، فإذا كان احتمال (t) المحسوب <٥% :فهذا يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أما إذا كان احتمال (t) المحسوب >٥% :فهذا يعني العكس أي رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم .

ملاحظة: معيار المتوسط المقبول= $\frac{(1+2+3+4+5+6)}{21} = 3.5$

حيث:١:غير موافق على الإطلاق، ٢:غير موافق، ٣:غير موافق إلى حد ما، ٤:موافق إلى حد ما، ٥:موافق، ٦:موافق جداً.

خ-مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من مجموعة المنظَّمات الصناعيّة العامة في الساحل السوري وعددها (١٣) وهي :

١-الشركة العامة للخيوط القطنيّة باللاذقيّة.

٢-شركة غزل جبلة.

٣-شركة النّسيج باللاذقيّة.

٤-الشّركة العامّة للمحرّكات الكهربائيّة باللاذقيّة.

٥-الشّركة العامّة للألمنيوم باللاذقيّة.

٦-الشّركة العامّة لاستثمار الرّخام و الجص باللاذقيّة.

٧-المؤسسّة العامّة للتبغ باللاذقيّة.

٨-الشّركة العربيّة لصناعة الأخشاب.

٩-مصفاة بانياس .

١٠-معمل البيرة في طرطوس.

١١- معمل الإسمنت في طرطوس.

١٢- معمل تعبئة المياه في دريكيش.

١٣-شركة الحرير الطبيعي في دريكيش.

المصدر :مديريّة الصناعة في اللاذقيّة.

وقد تمَّ تحديد حجم العيّنة من القانون الآتي :

ن=ق*(١-ق) /{(ق* (١-ق)/ج)+((د٢/(د.م)٢)}

ن:حجم العينة.

ج:حجم المجتمع الذي يساوي ١٠منظمات، وذلك لإسقاط الشّركات التالية من البحث:

١-الشركة العربية لصناعة الأخشاب، وشركة الحرير الطبيعي في دريكيش، فقد تبيَّن أنّهما متوقفتان عن العمل توقفاً شبه كامل، بسبب عدم قدرتهما على استيراد المواد الأوليّة، وأنَّ خطّتهما لعام ٢٠٠٧هي خطة صفريّة.

٢-معمل البيرة في طرطوس، وذلك لأنّه متوقف عن العمل تماماً، بسبب فشله، والآن يتم تحويله إلى معمل تعبئة مياه.

د.م:الدرجة المعيارية وهي تساوي ١,٩٦عند معامل ثقة ٩٥%، ق:قيمة احتماليّة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلَّما اقتربت قيمة ق من الصفر والواحد الصحيح صَغُر حجم العينة، و كلَّما اقتربت قيمة ق من النصف زاد حجم العيّنة، وبالتالي فقد تم اختيار قيمة ق=٠,٥ لأن هذه القيمة تؤدي إلى زيادة حجم العيّنة، وبالتعويض بالقانون السابق مع افتراض أنَّ الخطأ المسموح به د=١٠%تم الحصول على حجم العيّنة الذي يساوي ٩منظمات. (٢٨،ص٢٠)

أما لاختيار منظمات عيّنة البحث فقد استخدمنا جداول الأرقام العشوائية، وبناءً عليه تمَّ دراسة جميع المنظَّمات السابقة عدا معمل الإسمنت في طرطوس. أمَّا بالنسبة لعيّنة البحث فقد تم توزيع الاستبيانات على جميع المدراء في مستوى المنظمة والمستوى الوظيفي، وقد بلغ عددهم (٩٥) مديراً، وقد بلغ عدد الاستبيانات المعادة والصالحة للتحليل (٩٠) استبياناً .

د-الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:دراسة الباحث Pezet-Anne وهي بعنوان **الإدارة الاستراتيجيَّة والماليَّة في الاستثمار(Le management strategique et financier de l'investissement)**.[1]

ملخص الدراسة السابقة :

---

[1] Journal-Article : Revue-Finance-Controle-Strategie; 3(3), September2000, pages 5-15

يتضمن هذا البحث دراسة ل١٣ قراراً استثمارياً في صناعة الألمنيوم الفرنسيّة .تظهر إلى أي مدى الإدارة الماليّة، والتخطيط الاستراتيجي يتلاقيان حتى تبنى إدارة استراتيجية في الاستثمار.

الدراسة الثانيـــة:دراسة الباحث Kiggundu-Moses وهي بعنـــوان **مهام الإدارة الاستراتيجية المتكاملة في الوكالات العاملة(Integrating Strategic Management Tasks into Implementing Agencies:)**[2]

ملخص الدراسة السابقة :

تبحث هذه الدراسة في رد الفعل وتفعيل رد الفعل في الوكالات العاملة، وذلك باستخدام مد رائها لمفاهيم و أساليب الإدارة الاستراتيجيَّة.

الدراسة الثالثة: دراسة الباحث Goldsmith-Arthur **وهي بعنـــوان : التفكير الاستراتيجي في التطور الدولي (Strategic Thinking in International Development)**[3]

ملخص الدراسة السابقة:

تتحدث هذه الدراسة في تطّور الإدارة الاستراتيجية على المستوى الدولي، وتُقدِّم مجموعـــة مـــن الطرق لمساعدة المدراء، لتكييف المنظَّمات التي يديرونها مع البيئة وصولاً لأهدافهم المهمّة، وتؤكد على أنَّ الإدارة الاستراتيجية تعمل بأفضل حالاتها، عندما تُطّبق من قبل كافة أعــضاء المنظمـــة كفريق عمل واحد.

اختلاف دراسة الباحث عن الدراسات السابقة:

تختلف دراسة الباحث عن الدراسات السابقة بأنَّ:

الدراسة الأولى:ركّزت على إيضاح درجة ارتباط الإدارة المالية بالتخطيط الاستراتيجي حتى تبنـــى إدارة استراتيجية في الاستثمار .

---

[2]Journal-Article :World-Development; 24(9), Special Issue September 1996, pages 14-17- .

[3]Journal-Article: World-Development; 24(9), Special Issue September 1996, pages 31-35 .

الدراسة الثانية:تحدّثت بشكل أساسيّ عن إمكانيّة تفعيل رد الفعل في الوكـــالات العاملـــة باســـتخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية .

الدراسة الثالثة:تحدّثت بشكل أساسيّ عن تطّور الإدارة الاستراتيجية على المستوى الدوليّ.

في حين أنَّ دراستنا ركّزت على إيضاح الخطوات العلميّة والعمليِّة الواجب اتباعهـــا فـــي إدارة الاستراتيجية، وأهميّة تطبيق الإدارة الاستراتيجيَّة بشكل جادّ كأسلوب فعّال لزيادة القدرات التنافسيّة وتطوير الأداء في منظمات الأعمال .

القســم النّظري

للدراسة

الفصل الأول

مفهوم وأهمِّيَّة الإدارة الاستراتيجيَّة

١/١-مفهوم الإدارة الاستراتيجية Concept of Strategic Management

إنَ الوصول إلى تعريف واحد ومتَّفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يُعدُّ أمراً صعب المنال، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعيِّة بصفة عامَّة، والإداريِّة بصفة خاصَّة. (١٦،ص٤)

فالإدارة الاستراتيجية كما يراها Glueck: هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعّالة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (p6،46)

ويعرفهاDavid :بأنَّها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكّن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ .(p9,44)

ويعرفهاThompson and Strickland: بأنّها وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها. (٦،ص ٢٥)

وحسب معهد ستانفورد: هي الطريقة التي تخصّص بها المنظمة مواردها وتنّظم جهودها الرئيسيّة لتحقيق أغراضها. (٢٩)

ويعرفها الدكتور سعد ياسين: بأنَّها منظومة من العمليّات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخليَّة والخارجيَّة، وصياغة استراتيجيات مناسبة، وتطبيقها وتقويمها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة. (**٤٠،ص١٥**)

ويرى الدكتور زكريّا الدوري: أنَّ الإدارة الاستراتيجية هي العمليِّة التي تتضمن الخطوات التاليّة:

١- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها.
٢- التحليل الاستراتيجي.
٣- صياغة الاستراتيجية.
٤- الاختيار الاستراتيجي.
٥- تنفيذ الاستراتيجية.
٦- تقويم الاستراتيجية. (**٦،ص٢٦**)

مما سبق يستخلص الباحث أنَّ هناك تعار يف عديدة للإدارة الاستراتيجية إلا أنَّها تصبُّ جميعاً في التعريف الآتي:

الإدارة الاستراتيجية: هي العمليِّة التي تتّضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات، التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

والجدير بالذكر أنَّه قد انتشر في الأعمال الأدبيّة لعدد من الكتّاب أنَّ الاستراتيجية هـي ثمـرة عمليِّة تخطيط رسميّة تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار **(٢٢، ص٢٧)**، إلا أنَّ Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجوهر الحقيقي للاستراتيجية، حيث يرى أنَّه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط إستراتيجي رسمي، إذ عادةً ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط، وبهذا فإنَّ الاستراتيجيات المحققة للمنظمة، هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة)، أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوّقعة، وفي الحياة العمليِّة نجد أنَّ الاستراتيجيات في معظم المنظَّمات من المحتمل أن تكون مزيجاً من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة.**(٢٢،ص٤٩-٥١)**

٢/١-تطور الإدارة الاستراتيجية Development of the Strategic Management :

تعتبر الإدارة الاستراتيجية تطويراً لمنهج سياسات الأعمالBusiness Policies، والذي ركّز على الجوانب الداخليَّة للمنظمة، من خلال التركيز على الاستخدام الكفء لأصول المنظمة، ومن ثم أدى الاهتمام المتزايد بالبيئة ومشكلاتها وأثرها على المنظمة ككل إلى استبدال مصطلح السياسات الإداريّة إلى مصطلح أكثر شمولاً هو الإدارة الاستراتيجية، على أساس أنَّ هذا المصطلح الجديد يركّز على إدارة المنظمة ككل في ضوء علاقتها بالبيئة الخارجيَّة.

ويوضح التطور التاريخي أنّ تفكير المنظَّمات قد تطور، من حيث اهتمامها بالمستقبل وبروز أهميّة الإدارة الاستراتيجية من خلال المرور بالمراحل التالية:

أولا- مرحلة عدم الاهتمام بالمستقبل:في المراحل الأولى كان تركيز أي مدير على القرارات الحاليّة في ظل الظروف البيئيّة الحاليّة ولا يوجد اهتمام بالمستقبل **(٢،ص٢٠-٢١)**

ثانيا- بعد ذلك بدأ المديرون يهتمون بالمستقبل، وبدلاً من التركيز الكليّ على المشاكل الحاليّة وجد المديرون أنَّ هناك فائدة من محاولة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وقد أخذ ذلك أكثر من شكل كما يلي:

١- مرحلة التخطيط المالي البسيط Basic Financial Planning:

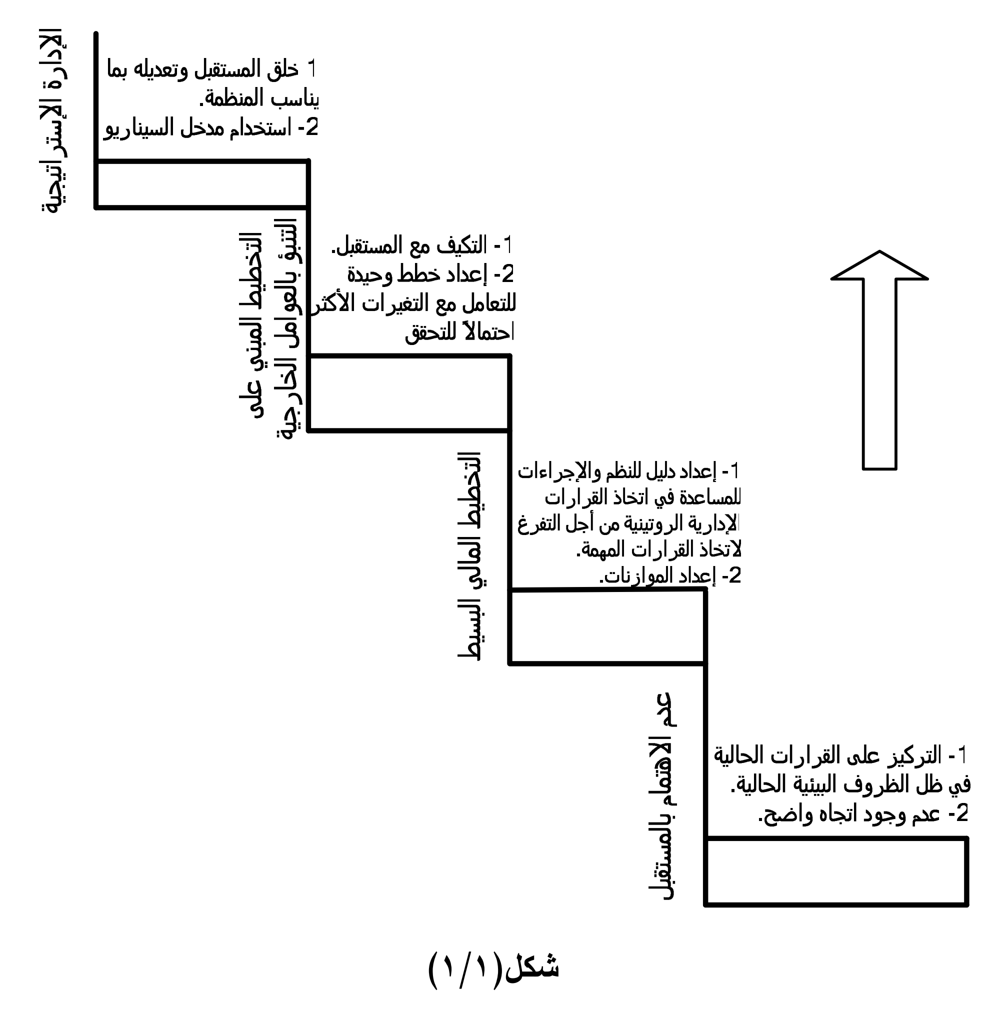
حيث تمَّ إعداد دليل للنظم والإجراءات للمساعدة في اتخاذ القرارات الإداريّة الروتينيّة قصيرة الأجل، من أجل التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة، ولضمان التناسق فيما بينها، ثم تلى ذلك إعداد الموازنات، وقد ساعد إعدادها في عمليات التخطيط والرقابة، إلا أنَّها اقتصرت على الاعتماد على ظروف المنظمة الحاليّة، ولم تتعامل قط مع التغيُّرات المستقبليّة، وقد تناولت التطوُّرات الأخيرة لتلك الموازنات إعداد الموازنات الاستثماريّة وإعداد نظم الإدارة بالأهداف للمساعدة في عمليِّة التخطيط **(٢، ص٢١) ،(٣٤، ص٥) .**

٢-مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجيَّة المحيطة بالمنظمة Externally Oriented Planning:

نظراً لقصور نظم الموازنات عن التعامل مع التغيّرات المستقبليّة ظهر التخطيط طويل الأجل. ولقد ركَّز على التنبؤ بالمستقبل باستخدام الأدوات الاقتصاديّة والإحصائيّة، وقد كان التخطيط طويل الأجل يتم من خلال مجموعة من المتخصّصين ترفع توصيتها للإدارة العليا وقد تأخذ بها في بعض الأحيان، وقد لا تأخذ بها في أحيان أخرى وقد أدى ذلك إلى عدم الاستفادة منها في بعض الأحيان حيث إنَّ مديري المنظمة لم يشتركوا في إعداد هذه الخطط .كما كان يتم إعداد خطط وحيدة للتعامل مع التغيّرات الأكثر احتمالاً للوقوع بالمستقبل الذي يأخذ في هذه المرحلة شكل المستقبل الذي نسايره ونتكيّف معه، والذي يحدث من خلال التنبؤ بما يحدث في البيئة الخارجيَّة.(١١، ص٧)،(٢، ص٢١)

٣-مرحلة الإدارة الاستراتيجية Strategic Management:

أما المدخل الحالي فيطلق عليه التخطيط الاستراتيجي، أو ما يعرف حالياً بالإدارة الاستراتيجية والتي يقوم بها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية ويهتم هؤلاء بإعداد خطط بديلة متعددة للتعامل مع السيناريوهات المحتملة **(** التغيرات المحتملة**)** في المستقبل، بحيث إذا حدث سيناريو معين يتم تنفيذ الاستراتيجية المعدة له سلفاً **(٢،ص٢٣) ،(٣٤، ص٦) .** ويطلق على هذا الأسلوب (أسلوب السيناريو)، ويفيد عند وجود حالة عدم تأكد بخصوص عامل أو متغير أو مجموعة من المتغيرات، وفي هذه المرحلة المستقبل نبنيه ونشكِّله بأنفسنا والذي يحدث من خلال تحديد رسالة وأهداف المنظمة وتحديد العمليَّات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك **(١١، ص١٧)،(٤٠،ص٩٣). ويوضح** الشكل (١/١) المراحل السابقة.



شكل(١/١)

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

المصدر بتصرف من :أبو ناعم، عبد الحميد. الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، ١٩٩٣،ص٢٥ .

يتّضح من الشكل أنَّ منظمات الأعمال تدرّجت في التعامل مع الظروف المستقبليّة من خلال المراحل الآتية :

١-عدم الاهتمام بالمستقبل ٢-الانتقال إلى مرحلة التخطيط المالي البسيط ٣-اللجوء إلى التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجيَّة ٤-الانتقال إلى مرحلة الإدارة الاستراتيجية.

كما يمكن تلمُّس المراحل الأساسيّة التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في ميدان الأعمال، من خلال تتبع مسار استخدام مفهوم الاستراتيجية في سياق تطور إدارة منظمات الأعمال.

حيث ظهر تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال بصورة واضحة في سنة ١٩٥١، عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهميّة الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي وفي الستينات وضع كل من (Andrews , Christansen , Ansoff) الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيميّة .

ويحتل العمل الرائد لـــ Andrews في كتابه the Concept of Corporate Strategy مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الاستراتيجية.(p121,43)

في هذا الكتاب عرف Andrews الاستراتيجية على أنَّها مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف). وماذا يجب أن تفعله (أي الفرص والتهديدات)

وقد استخدم Andrews المدخل المعروف (uni - direction) الذي يتكوّن من عدد من العمليّات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة، مثل التحليل البيئي، اختيار الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية. إنَّ جوهر هذا المدخل (الذي يعرف بمدرسة التصميم Design School، أو مدرسة المطابقة Fit School) هو النظر إلى الاستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيميّة والفرص في داخل البيئة التنافسيّة.

وقد ساهم كتَّاب آخرون من أمثال Mintzberg, Anssof, Miles Snow, Hamermesh في إنضاج وتطوير مدرسة التصميم وتطوير الإدارة الاستراتيجية نظريّاً وتطبيقيّاً.

وفي هذا السياق ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال وفي مقدِّمتها مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، ومصفوفة جنرال الكتريك (GE) وأدوات أخرى أقل استخداماً.

ومع مطلع الثمانينات قدم Porter نموذجاً جديداً في كتابه المعروف Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors وتتمحور الفكرة الرئيسيّة التي يطرحها هذا النموذج حول أنَّ هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها ويضع سياقاً لسلوك منظمات الأعمال أي لاستراتيجياتها. وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكليّة أطلق عليها porter (القوى الخمسة) تحدِّد معدَّل ربحيّة الصناعة ولها تأثير بالغ على

الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال (p2,43), واهتَّم بورتر بتحليل الميزة التنافسيَّة الاستراتيجية ومكوِّناتها والاستراتيجيات التنافسيِّة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسيّة متواصلة، وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي.(٤٠،ص٢٦-٢٧)

وقد انشغل باحثون آخرون في البحث عن كيفيّة ما لامتلاك توليفة من العناصر التي يمكنها أن تشكل ميزة تنافسيّة استراتيجية مثلما انشغل آخرون في اختبار نموذج Porter وتحديد درجة مصداقيّة الاستراتيجيات التي كشف عنها.

ومع بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم محفظة الكفاءات الأساسيّة ومفهوم مصفوفة القرارات..الخ.(p4-6,52)

٣/١-أهميَّة الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

The Importance Of Strategic Management to The Business Organizations

تُعدُّ الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً، وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظَّمات حاضراً ومستقبلاً، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيّد وهذا ما تجمع عليه كل منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية.(١١،**ص٢٠**) وفيما يلي نذكر أهم فوائد تبنّي أسلوب الإدارة الاستراتيجية:

١-تحديد خارطة طريق لمنظمة الأعمال تحدد موقعها ضمن جغرافيّة الأعمال في المستقبل.(٤)

٢- يُنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاَّق لدى المدراء و يجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.(٢٧)

٣- يُمكّن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعَّالاً . (٣٦،ص١٨).

٤- يمنح المنظمة إمكانيّة امتلاك ميزة تنافسيّة مستمرة.

٥-يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحليّة منها والدوليّة.(٤٠،ص٢٥)

٦-يوفِّر فرص مشاركة جميع المستويات الإداريّة في العمليّة الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أنَّ ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإداريّة لدى مديري المنظمةّ. (١، **ص١٣**)،(١٣،ص٦)

٤/١-دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحدّيات كثيرة تزيد من أهميّة تبنّيها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية وتتلخص هذه التحديّات بما يلي:

١-تسارع التغيّرات الكميّة والنوعيّة في بيئة الأعمال:

إنَ الزيادة في سرعة التغيّرات الحاصلة في بيئة الأعمال كمَّاً ونوعاً تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئيّ، وتبرز هنا أهميّة الإدارة الاستراتيجية كمنهج فكري (يتميز بالحداثة والريادة) يساعد المنظمة على توقع التغيّرات في البيئة المحيطة بها، وكذلك صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

٢-تزايد حدة المنافسة:

غيّرت العولمة الاقتصاديّة حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة في: ظهور منافسين جدد باستمرار، تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحليّة والعالميّة والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، شدة الإبداعات المتلاحقة، اتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى. الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجيات كفوءة تمكّنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة، وهنا تظهر أهميّة الإدارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ وتنفيذ استراتيجيات تعكس أفضل البدائل المتاحة أمام المنظمة. (**٤٠، ص١٩-٢٠**)،(p8,54)

وفي معرض الحديث عن دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية تجدر الإشارة إلى أنَّ نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنّيها للإدارة الاستراتيجية أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابيّة تربط بينهما وأن المؤسسات التي تُدار استراتيجياً تتمتع بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تُدار استراتيجياً. (**١٥، ص٣٦**)

٥/١-مستويات الاستراتيجية:Levels Of Strategic

يقسِّم مؤلفو الإدارة الاستراتيجية عادةً البدائل الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات هي الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، والاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية، والاستراتيجيات على المستوى الوظيفي. (١٨ ،ص١٠٢)

١-الاستراتيجيات على مستوى المنظمة Corporate Strategy

تتركَّز هذه الاستراتيجيات في تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقق أهدافها الاستراتيجية.(الرفاعي،٣٣)

٢-الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Unit

تستخدم هذه الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أوعلى مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، والتي يمكن تعريفها بأنَّها تنظيم له تكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالإضافة إلى استراتيجيات التنافس.(٣١،ص٧٦)،(١٨،ص١٠٧)

ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات التي ستؤخذ على مستوى وحدات الأعمال متّسقة مع الاستراتيجيات المأخوذة على مستوى المنظمة. وهنا ننوِّه إلى أنَّ مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية ومستوى المنظمة يكون واحداً في حال كانت المنظمة تعمل في مجال صناعي واحد.(٢٢ ،٨) (٣٧،ص٢١٣)

٣- الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategies:

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل الإنتاج ،التمويل، التسويق ،....الخ.ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات الوظيفية متّسقة داخليّاً (رأسيّاً وأفقيّاً)، ويعني الاتّساق الأفقيّ أن يحدث ملاءمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معيّنة واستراتيجيات الوظائف الأخرى .أما مدلول الاتّساق الداخلي الرأسي للاستراتيجية فيعني أن تسهم بفاعلية وكفاءة في تحقيق استراتيجية وحدة العمل الاستراتيجية لتحقيق الاستراتيجية على مستوى المنظمة. (٣١ ،ص٩٩)

٦/١-مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية نشاط لكل المستويات الإدارية يشترك فيه كل مستوى في حدود مسؤوليّاته وفي حدود الرشد الخاص به وبطريقته الخاصة (**٣٠،ص٩٣**)، ويطلق على المدراء الذين يقومون بعمليّة إدارة الاستراتيجية تسمية المدراء الاستراتيجيين. (**١٦، ص٣١**)

وإلى جوار ذلك فإنَّ المنظَّمات عادةً ما تقوم بتعيين عدد من خبراء التخطيط الاستراتيجي وذلك كاستشاريين يساعدون المدراء الاستراتيجيين في عمليّة التخطيط الاستراتيجي، كذلك فإنَّ بعض المنظَّمات يمكن أن تستعين بعدد من المستشارين المتخصّصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية .

أًما عن تحديد الدور الاستراتيجي للمديرين على مختلف المستويات من المنظمة فإنَّه أمر يختلف من منظمة لأخرى.

لكن يمكن القول إنَّه من أجل تحقيق النجاح الكامل للاستراتيجية لابدَّ من الحرص على أن يشارك المديرون في كافة المستويات الإداريّة بصورة مبكرة ومباشرة في عمليّة صياغة الاستراتيجية وفي عمليّة تنفيذها وتقويمها. (**١٦،ص٣٠٤**). (**٩، ص٢٩-٣٠**).

٧/١-نموذج عمليّة الإدارة الاستراتيجية:

لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلاَّ أنَّ جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عمليّة الإدارة الاستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف (**٢٦،ص١٠**)،(**٩،ص٣٠**).

ومن هنا استعرض الباحث النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطّورات العالميّة الحديثة في هذا المجال، والذي يتضمن أيضاً المكوّنات الأساسيّة لعمليّة الإدارة الاستراتيجية Component of Strategic Management والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الاستراتيجية وهذه المكونات أو المهام الأساسية لعمليّة الإدارة الاستراتيجية هي:

١- تحديد رسالة المنظمة.
٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
٣- تحليل البيئة الخارجيَّة للمنظمة.

٤- تحليل البيئة الداخليَّة للمنظمة.

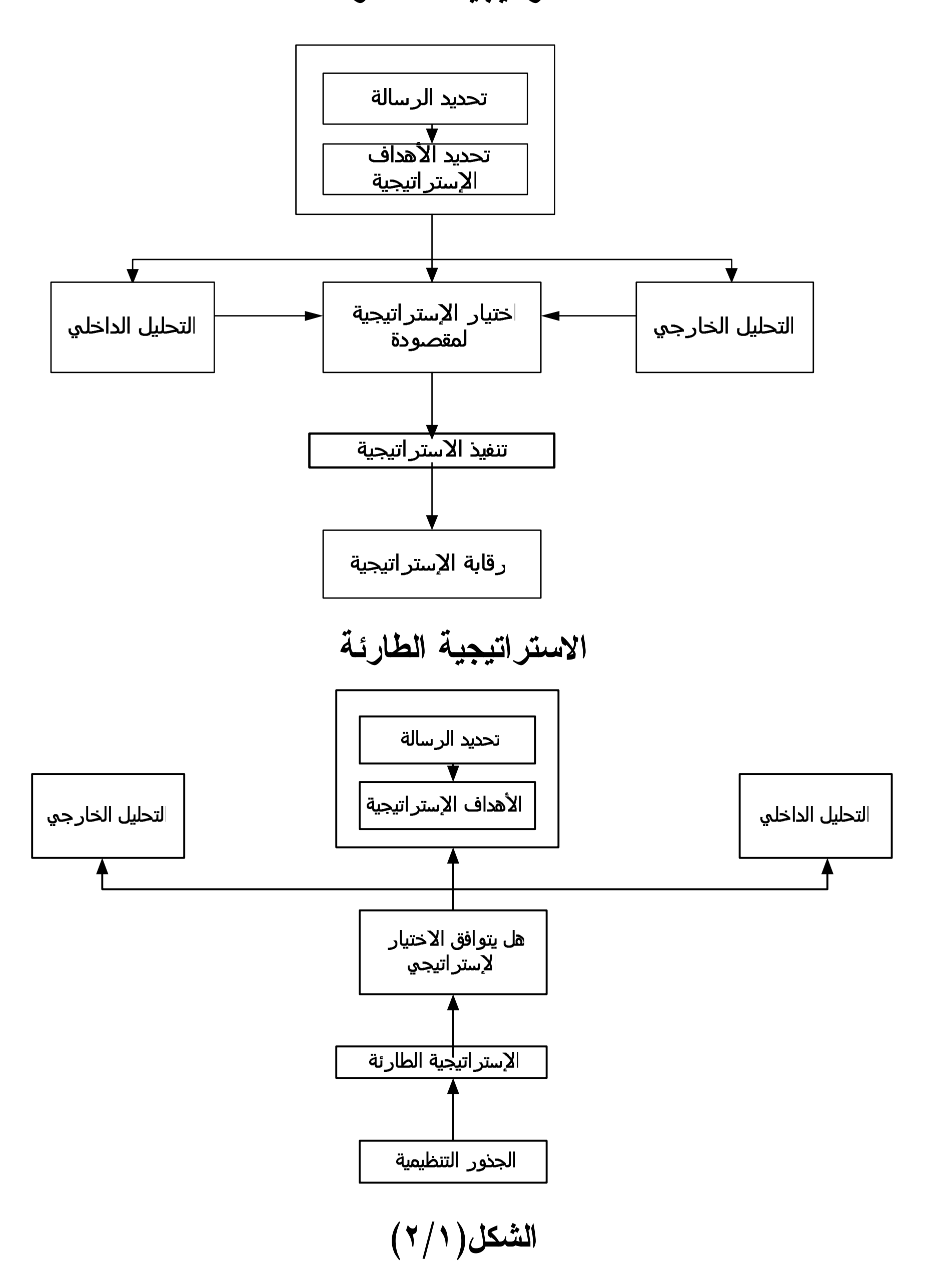
٥- اختيار الاستراتيجية.

٦- تنفيذ الاستراتيجية.

٧- رقابة الاستراتيجية.

وبالرغم من أنَّ مكونات أو مهام الإدارة الاستراتيجية ذكرت متسلسلة وذلك لسهولة التوضيح إلا أنَّ هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض. **(١٨، ص٢٨)**

وإنّ المكونات المختلفة لعمليّة الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أو من منظور الاستراتيجيات الطارئة. فعلى الرغم من أنَّ الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلاَّ أنَّه يتعيّن على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الإستراتيجيات الطارئة، ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل استراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجيَّة للمنظمة وكذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة. ويتعيّن على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمور الطارئة، وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي. (٢٢ ،ص٥٣). ويوضح الشكل (٢/١) الفروق الهامة بين عمليّة الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة حيث ترتكز عمليّة صياغة الاستراتيجيات المقصودة على عمليات تخطيطيّة تتجه من أعلى إلى أسفل بينما نجد الأمر على عكس ذلك بالنسبة للاستراتيجيات الطارئة.



الشكل(١/٢)

نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة.

المصدر بتصرف من: جونز، جاريث. هيل، شارلز. *الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول*، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١، ص٥٣.

والجدير بالذكر أنَّ التغذية العكسيّة في عمليِّة الإدارة الاستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهـــي آخـــر نشاطاً , إنَّما هي عمليِّة تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعمليِّة الإدارة الاستراتيجية لأنَّ أي تغيير في مكوّن رئيسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية سيستتبع بالضرورة تغييراً في كل أو بعض النموذج.(١٦ ،ص١٦)

الفصل الثاني

المكوّنات الأساسيَّة للإدارة الاستراتيجيَّة

Component of Strategic Management

١/٢-المبحث الأول: وضع الدعائم الاستراتيجية

تمثّل كل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة المكوّن الأول لعملية الإدارة الاستراتيجية، وهما يمثِّلان السياق الذي يجري من خلاله صياغة الاستراتيجية. (٢٢، ص٢٩)

١/١/٢-تحديد رسالة المنظمة Mission of the Organization:

١/١/١/٢-التعريف برسالة منظمة :

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معيَّنة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من بيئة هذه المنظمة، وعادةً ما تبدأ المنظمة برسالة محدَّدة، ولكن بمرور الزمن فإنَّ هذه الرسالة قد تتطلّب بعض التعديلات لكي تتواءم مع التغييرات التي تواجهها المنظمة (١١، ص٤٠).

والرسالة عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة، تميّزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات، ولكن بشكلٍ عام تتمحور رسالة أيَّة منظمة حول ثلاثة عناصر رئيسية هي:

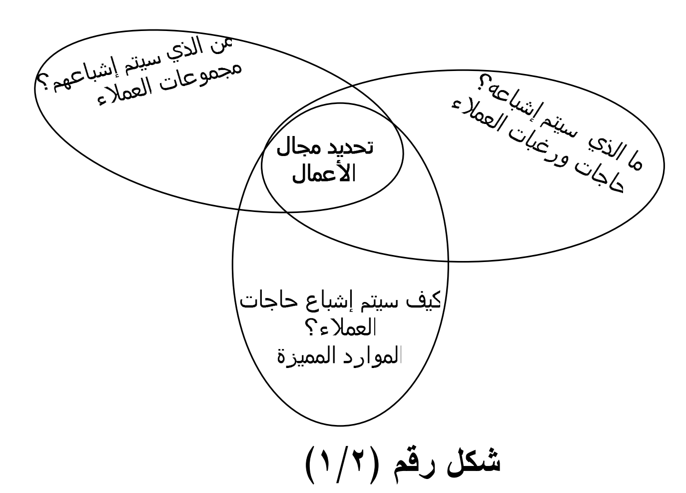
١- بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.

٢- بيان يشير إلى القيم الأساسيّة للمنظمة .

٣- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.(١١، ص٥٢)، (٢٢، ص٨٢)

وأمَّا عن الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة فهي بيان بما تحاول المنظمة تحقيقه على المدى المتوسط والمدى الطويل، ويتحدد بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة بالإجابة على السؤالين التاليين : ما هو نشاطنا؟ والى ماذا يجب أن يؤول؟.

وللإجابة عن السؤال الأول : ما هو نشاطنا؟ اقترح Abell ضرورة قيام المنظمة بتعريف نشاطها وفق ثلاثة أبعاد هي: من المطلوب إرضاءه؟ (ماهي مجموعة العملاء)؟، وما هي الحاجات والرغبات المطلوب إشباعها ؟(ماهي حاجات ورغبات العميل؟)، وكيف يتم الوفاء بحاجات ورغبات العملاء؟(ماهي الموارد المميّزة)؟. ويوضح الشكل(٢/ ١) تلك الأبعاد الثلاثة.



شكل رقم (٢/١)

إطار Abell الخاص بتحديد مجال الأعمال

المصدر:بتصرف من جونز، جاريث، هيل، شارلز. *الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول*، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١،ص٨٩

ويؤكد مفهوم Abell على الحاجة إلى التَّوجه بالمستهلك بدلا من التَّوجه بالمنتج، وذلك في مجال التعريف بالنشاط، لأنَّ تحديد النشاط بالتوجه بالمستهلك من الممكن أن يحمي المنظمة من الوقوع في براثن التغيّرات الرئيسيَّة في الطلب، وبالمساعدة على توقُّع تلك التغيّرات الرئيسيّة في الطلب فيمكن لإطار عمل Abell أن يعين منظمات الأعمال على الاستفادة من التغيّرات التي تطرأ على بيئتها، وذلك قد يساعد على الإجابة عن السؤال الثاني (ما هو مآل نشاطنا؟).

أمَّا عن القيم الأساسيّة للمنظمة فهي تلك القيم الرئيسيّة التي يعتنقها أعضاء المنظمة، والتي تحدّد وتوجّه السلوك داخل منظمة الأعمال وتحدّد كيف يعتزم المديرون إدارة شؤون العمل . (٢٢ ،ص٩١)

أمَّا بالنسبة للقوى الدافعة فهي المحرّك المركزي الذي يدفع جهود المنظمة إلى الأمام. (٣٧ ص٩٥)

وتجدر الإشارة إلى أنّ رسالة المنظمة قد تُسمى أحياناً بغرض المنظمة أو فلسفة المنظمة أو معتقدات المنظمة أو مبادئ الأعمال، وإنّ العديد من منظمات الأعمال الكبيرة والمشهورة لم تضع لها رسالة محددة ومكتوبة، وبعضها لها رسالة ولكنَّها غير مكتوبة، على الرغم من أنَّ الإعداد الجيّد والدقيق للرسالة يُعتبر مكوّناً أساسياً لعملية الإدارة الاستراتيجيَّة، والجدير ذكره أيضاً أنّ بعض المنظمات لديها رسالة على مستوى المنظمة ورسالة على مستوى وحدة العمل الاستراتيجية منبثقة من رسالة المنظمة ككل .(٦، ص٥٣)، (١٦، ،ص٥٩-٥٨)

<u>٢/١/١/٢-الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بوضع صياغة جيّدة و مكتوبة لرسالتها و نشرها على الأطراف أصحاب المصلحة:</u>

هناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى صياغة جيدة ومكتوبة لرسالتها ونشرها ومن أهمها:

١- أنّ رسالة المنظمة تشّكل الأساس الذي يعتمد عليه في المنظمة من أجل صياغة الأهداف والاستراتيجيات.(١٠)

٢- أنّ الصياغة الجيّدة والمكتوبة لرسالة المنظمة ونشرها يوضِّح صورة المنظمة أمام الأطراف أصحاب المصلحة، ومن ثم يقلِّل من مخاطر فقدان دعمهم لها وقد يجذب المزيد للتعامل معها .(٢٢،ص٨٢)،(١٩،ص٢٥٥)

٣- أنّ الصياغة الجيِّدة والمكتوبة لرسالة المنظمة ونشرها ينشئ مناخاً تنظيمياً عاماً جيداً.

٤- أنّ الصياغة الجيّدة والمكتوبة لرسالة المنظمة، ونشرها يرسِّخ القيم مع الوقت في المنظمة. (١٦،ص٥٩)

<u>٣/١/١/٢-خصائص الرسالة الفعّالة:</u>

هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيّدة أهمها ما يلي:
(٢٢،ص٨٢)، (١١،ص٤٦)،(٣٣)، (٤٠،ص٤٣)

١- أن تحدِّد الرسالة بوضوح البيانات التالية:

- الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.
- القيم الأساسيّة للمنظمة.
- القوى الدافعة للمنظمة.

٢-يجب ألاَّ يتضمن نصُّ الرسالة التفاصيل التي تعكس غياب الفكر الاستراتيجي.

٣–يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقيّة عن المنظمة مع عدم المبالغة فيها.
٤–يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.
٥–أن تكون الرسالة بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة.
٦–أن تثير الرسالة شعوراً إيجابياً يقود ويحرك دوافع كافة الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة للعمل معها.

ويرى الباحث ضرورة إضافة المعيار التالي ذكره إلى ما سبق من معايير:
"يجب أن تراعي الرسالة مطالب الأطراف أصحاب المصلحة، أو على الأقل مطالب أهم الأطراف أصحاب المصلحة إذا لم يكن بإمكان المنظمة الوفاء بمتطلّباتهم جميعاً".

٢/١/٢–تحديد الأهداف الاستراتيجية : Strategic Objectives

عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التاليّة، وهي وضع الأهداف الرئيسيّة للمنظمة، والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها:

١/٢/١/٢–معايير الأهداف الجيدة:

هناك معايير أساسيّة لابد من مراعاتها عند وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وهي :
١–يجب أن تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس الكمّي (قدر الإمكان).
أما إذا تعذّر وضع الهدف بدقّة وبشكل يمكن قياسه كميّا، فقد تعجز منظمة الأعمال عن التقييم الجيّد لتقدّمها تجاه الهدف.
٢–يجب أن تَتّسم الأهداف بالتحدّي والواقعيّة في نفس الوقت. إذ أنّ الأهداف التي تفجِّر التحدّي إنَّما تعطي للمديرين حافزاً للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصّة بالمنظمة، أمَّا إذا كان الهدف غير واقعي من حيث التحدّيات التي يفرضها فقد يجعل الموظفين يستسلمون ، أمَّا إذا كان الهدف مفرطاً في السهولة والسطحيّة، فإنَّه قد يفشل في تحفيز المديرين والموظفين .
١– يجب أن يتضمن الهدف وقتاً محدداً لتنفيذه، لأنَّ ذلك يوضح للموظفين أنّ إحراز النجاح يتطلّب تحقيق الهدف في وقت محدّد، وليس بعد انقضاء هذا الوقت وقد يساهم تحديد تواريخ بعض الأعمال في إذكاء الشعور بالاستنفار.
٢– يجب أن تكون الأهداف مفهومة.

٣- يجب أن تكون الأهداف مرنة تستوعب التغيّرات الطارئة .

(٢٦،ص١٩). (٢٢،ص٩٦-٩٧)

ويرى الباحث ضرورة إضافة المعيارين التالي ذكرهما إلى المعايير السابقة وهي :

١-ضرورة تبنِّي أهداف يتمخّض عن تحقيقها ارتفاع معدلات الأداء على المدى الطويل.

٢- يجب أن ترضي الأهداف الاستراتيجية الأطراف أصحاب المصلحة أو على الأقل أهمّهم إن لم يكن باستطاعة المنظمة الوفاء بمتطلّباتهم جميعاً.

٣/١/٢-العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة والأهداف:

عند صياغة رسالة وأهداف المنظمة يجب الأخذ بالحسبان بعض العوامل المؤثرة في الرســالة والأهداف، ومن ضمنها البيئة الخارجيّة ، موارد المنظمة ، تاريخ المنظمة .

١-البيئة الخارجيّة:

تؤثِّر التغيّرات في عوامل البيئة الخارجيَّة العامَّة وفي قوى بيئة الصناعة على المنظمات بشكل كبير، حيث تضع أمامها كل من الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صــياغة الرسالة والأهداف.

٢-موارد المنظمة:

تتحكم موارد المنظمة إلى حدّ كبير في صياغة الرسالة والأهداف التي يجب علــى المنظمــة تحقيقها، وتتضمن الموارد الماليّة والبشريّة والتكنولوجيّة...الخ.

١-تاريخ المنظمة:

كل منظمة لديها تاريخ من الرؤيا الاستراتيجية والأهداف والاستراتيجيات والإنجازات، ولهــذا فعند صياغة الرسالة والأهداف لابد من الأخذ بالحسبان ذلك التاريخ.

(٦،ص٧١)، (١١،ص٤٧٤٩)

٢/٢–المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis:

١/٢/٢–مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجيّة، بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العمليّة مستمرة . لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية.(١١،ص٧٦).

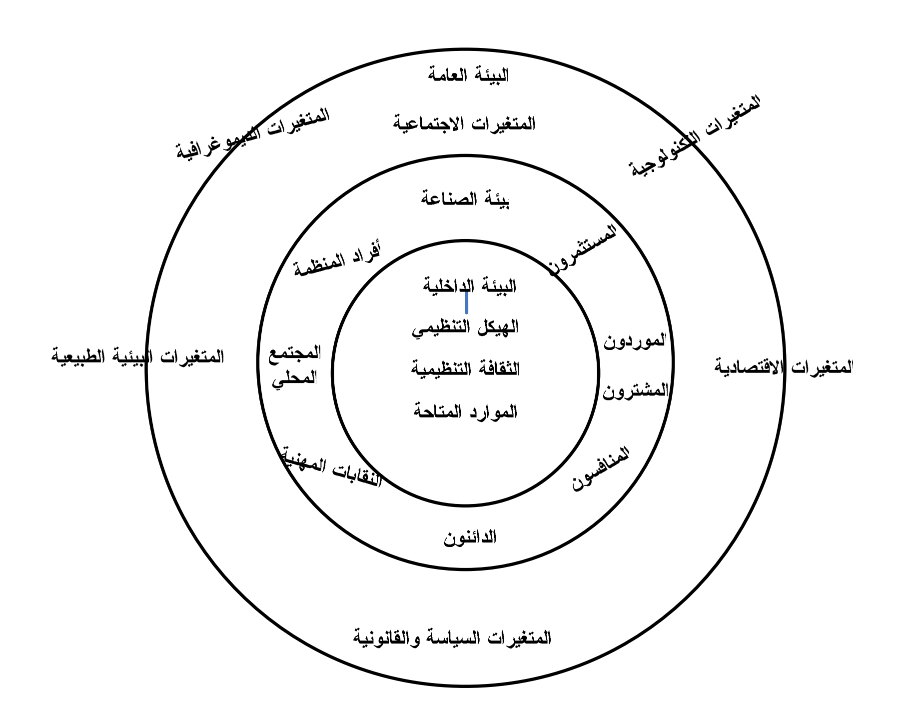
وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي :

المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة العامّة.

المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخاصّة (بيئة النشاط).

المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخليّة.

ويوضح الشكل (٢/٢) هذه المستويات.



شكل رقم(٢/٢)

مستويات التحليل الاستراتيجي

المصدر: **العارف، ناديا.** ***التخطيط الاستراتيجي والعولمة*****، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢-٢٠٠٣،ص١٢١**

وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عمليّة هامة جداً، لما تقدّمه من فوائد للمنظمة والتي يمكن إجمالها بما يلي:

١- تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.

٢- التحليل الاستراتيجي المستّمر للبيئة الداخليّة للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها.

٣- التحليل الاستراتيجي المستّمر للبيئة الخارجيّة للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعّالية. (٧،ص١١٠)

٢/٢/٢-التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية :

إنّ التطّور الذي يحدث في البيئة الخارجيّة لأيّة منظمة أعمال لم يعد فقط أمراً بـــالغ التعقيــد، وإنما صار أيضاً شديد التغيّر. فلم تعد أي منظمة أعمال تأمن غدها في مثل هذه البيئة، ولذلك فـــإنَّ عدم قيام المنظمة بالتحليل الاستراتيجي بالشكل الأمثل قد يعرّضها للمشاكل، هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل.

لذلك نجد معظم الكتّاب والباحثين يؤكّدون ضرورة قيام منظمات الأعمال بالتحليل الجيّد للبيئة الخارجيّة. (٦،ص٨٤).(١٦،ص٧٥)

وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسية التالية:

<u>٢/٢/٢/١-اختيار المتغيِّرات البيئيَّة الرئيسيَّة:</u>

تختلف هذه المتغيِّرات من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر لـــنفس المنظمـــة، حـــسب موقـــف وظروف المنظمة والصناعة التي تنتمي إليها، والمديرون الاستراتيجيون ومستشاروهم فـــي الإدارة الاستراتيجية هم المسئولون عن اختيار المتغيِّرات البيئيَّة الرئيسيَّة المؤثرة في بيئة المنظمـــة (٢٠ ،ص١٢٩)، وفيما يلي عرض مختصر لهذه المتغيِّرات :

٢/٢/٢/١/١ متغيِّرات البيئة الخارجيَّة العامَّة:

هناك العديد من الطرق لتقسيم هذه العوامل بغرض التحليل، وما سنتبعه هنا هو التقسيم الآتـــي متغيرات اقتصادية، متغيرات سياسية وقانونية، متغيرات تكنولوجية، متغيرات اجتماعية، متغيـــرات ديموغرافية، متغيرات البيئة الطبيعية. (٣٤،ص٧١)

المتغيِّرات الاقتصاديَّة Economic Variables:

تعتبر المتغيِّرات الاقتصاديَّة إحدى عوامل البيئة الهامَّة المؤثرة على منظمات الأعمـــال، مـــن خلال الفرص أو التهديدات التي قد تقدِّمها لها ومن هذه المتغيِّرات الاقتـــصاديَّة : معـــدَّلات النمـــو الاقتصادي ، معدَّلات الفائدة، معدَّلات سعر الصرف..الخ.

المتغيِّرات السياسيَّة والقانونيَّة Political and Legal Variables :

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسيِّة والقانونيِّة المحيطة بها، ولذا فإنَّ على أيّة منظمة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة السياسيِّة والقانونيِّة، من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرزها هذه البيئة ومن أمثلة تلك المتغيِّرات :

١- علاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائما أو سوقاً متوقعاً لمنتجاتها .

٢-قرار منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائيَّة يؤثِّر إمَّا إيجابيّاً أو سلبياً على عمل المنظمات.

٣-قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات.

المتغيِّرات الاجتماعيَّة Social Variables :

يقصد بها المتغيِّرات المتعلِّقة بقيم الناس وعاداتهم وسلوكهم، وكما هو الحال مع المتغيِّرات الأخرى، فإنَّ المتغيِّرات الاجتماعية قد تقدم فرصاً وتهديدات للمنظمة، ومن أمثلة هذه المتغيِّرات مدى الالتزام بالقيم الأساسيِّة في المجتمع، اتجاه المرأة نحو العمل ، حالات تأخير الزواج، اتجاهات معدل الطلاَّق، الاتجاه نحو تحقيق وعي صحي أكبر .

المتغيِّرات الديموغرافيَّة Demographic Variables :

يمكن أيضاً للمتغيِّرات الديموغرافيِّة أن تؤثِّر على المنظمة، من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدِّمها لها، ومن أمثلة هذه المتغيِّرات : زيادة عدد السكان ، التركيبة العمرية للسكان.

المتغيِّرات التكنولوجيَّة Technological Variables:

منذ الحرب العالمية الثانية تسارع إيقاع التغيُّرات التكنولوجيَّة، وقد ساعد ذلك على إطلاق العنان لما سمي بعملية" الفوران المستمر للثَّورة الابتكاريَّة"، لذلك أصبح من الضروري على المديرين الاستراتيجيين أن يقوموا بتحليل عميق وشامل لتأثير أهم العناصر التكنولوجيَّة على منظمتهم.

متغيِّرات البيئة الطبيعيَّة:

تشمل العناصر البيئيَّة النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ، طبيعة التربة، والمواد الطبيعيَّة المتاحة في كل دولة، والتي تؤثِّر بدورها على منظمات الأعمال من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدِّمها لها . (١٦،ص٨٤-٨٨-٨٩)، (١١،ص٨٤)، (٢٢،ص١٥٢-١٥٣)

٢/٢/٢/١/٢-متغيّرات بيئة النشاط:

تتخصص كل منظمة بنشاط معين صناعي، زراعي، تجاري، خدمي ..الخ، وتتمثَّل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل (قوى المنافسة) في بيئة هذا النشاط، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وقد قام Michel porter من جامعة هارفارد بتطوير إطار عمل يساعد المديرين الاستراتيجيين في هذا التحليل، وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات وهذه العوامل هي:

١- احتمال دخول منافسين جدد إلى النشاط .

٢- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة.

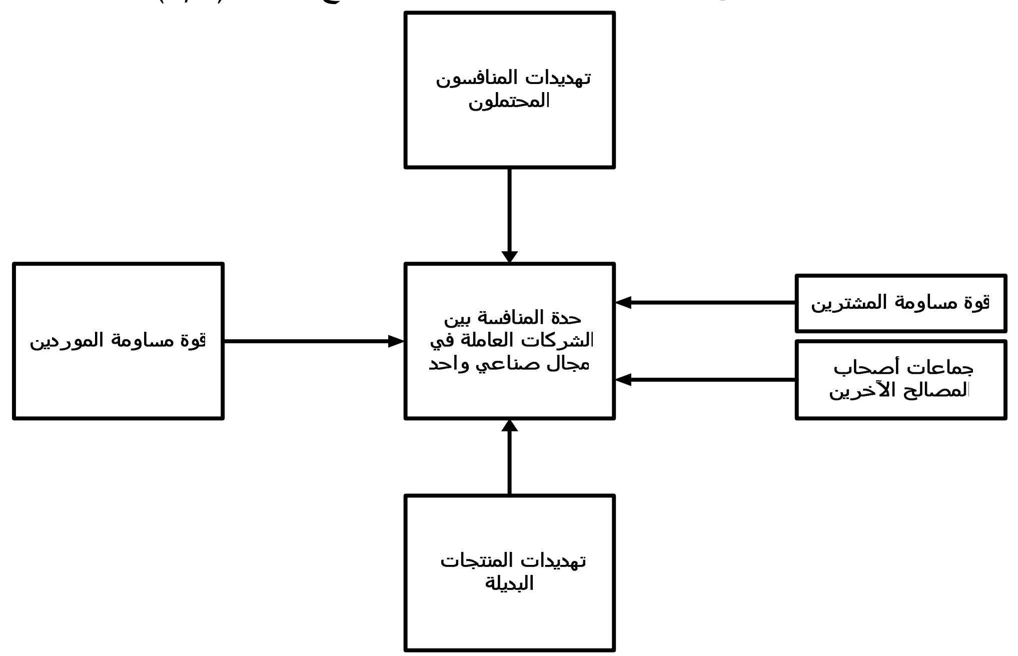
٣-قوة المساومة عند الموردين.

٤-قوة المساومة عند المشترين.

٥-درجة المنافسة بين المنظمات العاملة في نشاط واحد. (٢٢،ص١٣٢)

وبالرغم من أنَّ النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمس قوى إلاَّ أنَّ هناك قوة سادسة ألا وهي جماعات أصحاب المصالح الآخرين، والتي تمَّ إضافتها بعد ذلك، مثل المستثمرين والدائنين وغيرهما من المجموعات المؤثرة في المنظمة.

ويرى porter أنّ تركيز المنشأة ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل مجالها الصناعي. وتتوقف درجة حدة المنافسة على القوى التنافسيِّة السابقة. ويوضح الشكل (٣/٢) هذه القوى.



شكل رقم(٣/٢)

نموذج القوى التنافسية ل "porter"

المصدر: العارف، ناديا. *الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠،ص٨٨

ويخلص porterإلى أنَّه كلَّما زادت قوة عامل من تلك العوامل تقلَّصت قوة منظمات الأعمال القائمة على تحقيق الأرباح، وطبقاً لإطار عمل porter (على سبيل المثال) يمكن أن نعتبر عامل المنافسة القويَّة كعامل تهديد لمنظمة الأعمال، لأنَّه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيفة فيمكن أن نعتبره فرصة لمنظمة الأعمال، لأنَّه يتيح لها تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغيَّر قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت، وذلك وفقا لتغيُّر الأحوال في النشاط ،وأنَّ المهمة الرئيسيَّة التي تواجه المديرين الاستراتيجيين تتمثَّل في إدراك كيف يمكن للتغيِّرات التي تطرأ على العوامل الست أن تتيح فرصاً وتهديداتٍ جديدة أمام منظمة الأعمال، ويترتب على ذلك صياغتهم لاستراتيجيات مناسبة للتعامل مع تلك التغيُّرات، إضافة إلى أنَّه يمكن من خلال خيارهم الاستراتيجي أن يغيِّروا من قوَّة واحد أو أكثر من تلك العوامل. (٢٢،ص١٣٢).

١-المنافسون المحتملون :

هم منظمات الأعمال التي لم تدخل حلبة المنافسة في الوقت الحالي لكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك .

وكما نعلم كلما زاد عدد منظمات الأعمال في سوق ما ازدادت مهمَّة منظمة الأعمال صعوبة في الاحتفاظ بحصَّتها في ذلك السوق، وجني الأرباح المأمولة وهكذا فإنَّ التهديد الكبير من دخول المنافسين المحتملين إلى السوق يمثل تهديداً لربحية منظمات الأعمال القائمة، ومن ناحية أخرى إذا كان معدل الخطر المحتمل من دخول هؤلاء المنافسين منخفضاً فإنَّ منظمات الأعمال العاملة يمكن أن تستغل تلك الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر.

إنَّ قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين يعتبر إلى حدٍّ كبير دلالةً على ارتفاع قوة عوائق دخول صناعة ما، وإنَّ عوائق الدخول هي عوامل تجعل مسألة الدخول لمجال صناعي معيَّن أمراً مكلفاً. ومن هذه العوائق : التكاليف المنخفضة بصرف النظر عن حجم الإنتاج، الحجم الاقتصادي، الولاء للماركة.

ومن الواضح أنَّ مصلحة منظمات الأعمال السعي وراء استراتيجيات تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه منظمات الأعمال التي تحاول دخول نشاطها.

٢-التهديد من قبل المنتجات البديلة:

إنَّ وجود بدائل قوية يُمثِّل تهديداً تنافسياً كبيراً ، ويشكِّل قيوداً على السعر الذي تفرضه منظمة الأعمال، ومن ثمّ تتأثر ربحيَّتها أمَّا إذا كانت منتجات منظمة الأعمال ليس لها بدائل قوية، ومع فرض تساوي الأمور الأخرى فهنا تتهيأ الفرصة أمام منظمة الأعمال لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

٣-قوة المساومة عند الموردين:

يهتم صانعو الاستراتيجية بتحليل المتغيِّرات الخاصَّة بعمليات التوريد، ولذلك قدَّم بورتر توصيفاً للعلاقة بين الموردِّين والمنظمة، حيث يقول بورتر إنّه يمكن النظر إلى الموردِّين على أنَّهم يمثِّلون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعيَّن على منظمة الأعمال دفعها ثمناً لمُدخلاتها، أو تخفيض جودة تلك المُدخلات، ومن ثم تقليص ربحيتها، ومن ناحية أخرى إذا كان الموردِّون ضعافاً فذلك يهيئ الفرصة لمنظمة الأعمال لفرض أسعار منخفضة وطلب مُدخلات عالية الجودة، وإنَّ قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى منظمة الأعمال يعتمد على قدرتهم بالقياس إلى قدرة منظمة الأعمال، وطبقاً لما قاله بورتر فإنّ الموردِّين يكونون في مركز أكثر قوة عندما:

١- تكون منتجاتهم متميِّزة بالدرجة التي تكلِّف منظمة الأعمال الكثير إذا ما تحولت إلى موردِّ آخر.

٢- يكون للمنتج الذي يبيعونه بدائل قليلة مع أهميَّة ذلك المنتج لمنظمة الأعمال.

٣- لا تُمثِّل الصناعة التي تنتمي إليها منظمة الأعمال المشترية عميلاً مهماً لهم.

٤- لا تستطيع منظمة الأعمال المشترية اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي وتوفير احتياجاتها بنفسها.

٥- يكون لدى الموردِّ إمكانيَّة تحقيق التكامل الرأسي في الصناعة والمنافسة.

٤- قوة المساومة عند المشترين:

يمكن النظر إلى المشترين على أنَّهم عامل تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من منظمة الأعمال، أو عندما يتطلَّعون إلى زيادة جودة منتجاتهم أو تلقي خدمات أفضل (الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف التَّشغيل)، ومن ناحية أخرى عندما تتَّسم

قدرة المشترين بالضعف يمكن لمنظمة الأعمال رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة، وتتوقف قـدرة المشترين على فرض مطالبهم على منظمة الأعمال بالقياس بالقوَّة التي تمتلكها منظمـة الأعمـال، وطبقا لما يقوله porter فإنّ المشترين يكونون أكثر قوَّة في الظروف التالية:

١- عندما يتألَّف عرض النشاط من شركات صغيرة متعددة بينما المشترين قليلـي العـدد ولكنهم كبيري الحجم.

٢- عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشترين للشراء مـن شـركات متعـددة فـي آن واحد.ولديهم إمكانيَّة تحويل الطلبيَّات بين منظمات الأعمال العارضة بتكلفة منخفضة.

٣- عندما يكون بمقدور المشتركين استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

٥ -حدَّة المنافسة بين منظمات الأعمال العاملة في مجال نشاط واحد:

تتهيَّأ الفرصة لمنظمات الأعمال لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر إذا كانت المنافسة ضعيفة، أما إذا اتَّسمت المنافسة بالقوَّة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادَّة قد تصل إلى درجة نشوب حرب أسعار، وتؤدي المنافسة السعريَّة إلى تحجيم الأرباح من خلال تخفيض هوامش الربح من المبيعات، وهكذا تؤدي المنافسة القويَّة بين منظمات الأعمال العاملة في نشاط واحد إلى تهديد قوي للربحيـة. (٢٢،ص١٣٣-١٤٦-١٥١)

وترجع المنافسة المكثَّفة إلى وجود عدة عوامل منها: (٦،ص١٠٧)

١- زيادة عدد المنافسين أو على الأقل تساويهم تقريبا في القوَّة.

٢- بطء معدل نمو الصناعة.

٣- صعوبة تمييز المنتجات.

٤- عوائق الخروج العالية.

٦-القوة النسبيَّة لأصحاب المصالح الآخرين:

وتمثل القوة السادسة، ومن جماعات المصالح الآخرين : البنوك ، حملة الأسهم.(١١،ص٩٣)

<u>٢/٢/٢/٢-اختيار المصادر الرئيسيَّة للمعلومات البيئيَّة :</u>

بعد أن يتم تحديد المتغيِّرات البيئيَّة الرئيسيَّة تأتي خطوة تحديد مصادر المعلومات، التي يمكـن من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لعمل مراجعة دقيقة وفعَّالة للمتغيِّرات البيئيِّة المختلفة.

ويمكن للمنظمة أن تحصل على المعلومات البيئيِّة من خلال المصادر المنشورة وغير المنشورة، وهو ما يسمى بالمصادر الثانويِّة والأوليِّة.

أ- المصادر الأوليَّة للمعلومات البيئيَّة:

من أمثلة هذه المصادر: المقابلات مع الأطراف المعنيَّة المختلفة، والمؤتمرات العلميَّة المتخصصة.

ب-المصادر الثانويَّة للمعلومات البيئيَّة:

من أمثلة هذه المصادر: المجلات والصحف والكتب والدليل المتخصص والتقارير والدراسات الداخليَّة وكذلك نظم الحاسب الآلي وهو من الوسائل السريعة وغير المكلفة للحصول على المعلومات المكتوبة، حيث يمكن أن تشترك المنظمة في بحوث الحاسب الآلي والتي تعطيها فرصة الاطلاع على بعض قواعد البيانات المتخصصة.(٩،ص١٢٤)، (١٦،ص٩٥)

٣/٢/٢/٢-التنبؤ بالمتغيِّرات البيئيَّة:

تستخدم المنظمات العديد من وسائل التنبؤ بالظروف البيئيِّة المحيطة والتي تقسم إلى قسمين هما:

أ- أساليب وصفيَّة:

هي تلك التي تقوم على الخبرة والتقدير الشخصيين، ونستخدمها إذا أردنا التنبؤ بالمتغيِّرات البيئيِّة التي تحتاج إلى هذا النوع من التقدير، وخاصة تلك التي يصعب قياسها وتحويلها إلى قيم كميِّة، وفيما يلي نذكر أهم أساليب التنبؤ الوصفية استخداماً مع شرح موجز لكل منها:

١ - أسلوب التقدير والتخمين :

من الأمثلة عن هذا الأسلوب القيام باستقصاء المستهلك عن نيَّتهم في الشراء، ويُعدُّ هذا الاستقصاء جيِّداً في حالة التنبؤ بالطلب على السلع الصناعية، حيث أنَّ عدد المستهلكين يكون محدوداً

٢ - أسلوب دلفي Delphi Technique:

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار جماعة من المديرين أو ذوي الرأي، بحيث تكون لديهم الخبرة في الموضوع أو الفكرة المطروحة للنقاش، وكذلك يتم اختيار أحد الأفراد كمنسِّق شرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفيِّة تطبيق هذا الأسلوب، ويقوم المنسِّق بتصميم الأسئلة التي سيعطيها للمشاركين ويرفق بها تعليمات لتوضيح طريقة الإجابة، ومتى تعود إلى المشرف على تطبيق دلفي، ثم يقوم بإرسالها إليهم وبعد ذلك يقوم المنسِّق باستلام إجابات المشاركين منفردة، ثم يقوم بتفريغها

في جداول أو أشكال بيانيِّة تبيِّن مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء المشاركين، وبعد ذلـك يقـوم المنسِّق بعمل ملخص للنتائج التي توصل إليها المشاركون، ثم بعد ذلك يرسل هذا الملخَّص إلى كل مشارك ويسأله عمَّا إذا كان مازال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة محل الدراسـة، أم لا . وهـل هناك تعديلات أو تغيرات يود إدخالها على رأيه، وعادةً ما يتم استخدام هذا الأسلوب من أجل التنبؤ بالمتغيِّرات التكنولوجيِّة، حيث يتم استقصاء الخبراء في مجال تكنولوجي معين لمعرفة آرائهم فيمـا يتعلق بالتطَّور التكنولوجي المحتمل.(٩،ص١٣٤)، (٢٦،ص٦٦)،(٣٧،ص١٠٣).

٣ – أسلوب العصف الذهني أو قدح الذهن Brain-Storming

وفق هذه الطريقة يتم عرض الموضوع في الجلسة على أعضاء الجلسة، ومطالبتهم بأن يـدلوا بأكبر عدد ممكن من الأفكار فيما يخص الموضوع المطروح للمناقشة، ويحكم نجاح هذه الجلـسات أربعة شروط هي:

١- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

٢- يجب العمل على تشجيع أي فكرة تطرح أثناء الجلسة بغـض النظـر عـن مـدى ارتباطهـا بالموضوع.

٣- كميَّة الأفكار هي المهمَّة وليس نوعيَّتها.

٤- يجب التركيز على تنمية الأفكار المطروحة من خلال محاولة إضافة عناصر جديدة إليهـا، أو حذف بعض العناصر منها أو ربطها بأفكار أخرى، بحيث تتكامل أدوار الأفراد فـي الجلـسة و لا تتناقض، وقد أوصى Osborne مبتكر هذا الأسلوب باستخدام العصف الذهني في أي موقف يتطلب ثروة من الأفكار لمواجهة المشكلات الإداريِّة. (٢٦،ص٦١). (١٥،ص٧٨).

ب- أساليب كمية:

بالإضافة إلى الوسائل الوصفيِّة للتنبؤ يجب على مصمم الاستراتيجية أن يستعين بكافة الأساليب الكمية الممكنة، لتساعده في التوصل إلى تنبؤ فعَّال بالظروف البيئيِّة المحيطـة، ومـن أهـم هـذه الأساليب:

١- أسلوب السلاسل الزمنية:

يقوم استخدام هذا الأسلوب في التنبؤ على افتراض أنّ ما حدث في الماضي سوف يتكرر حدوثه في المستقبل، فالعلاقة بين المتغيِّرات الخاضعة للتنبؤ سوف تظل كما هي دون حدوث أي تغيير. ولعلَّ ذلك يخالف الأمر الواقع، لأنَّ ما يحدث في الأسواق لا يمكن افتراض استمراره بالمستقبل، ومن هنا على الإداري الذي يقوم باستخدام هذا الأسلوب أن يجري تعديلات في نتائج التنبؤ التي تأتي منه وفقا لتوقعاته الخاصة بتغيُّر أي متغيِّر يؤثر على التنبؤ.

٢- أسلوب نماذج الاقتصاد الرياضي:

تحاول نماذج الاقتصاد الرياضي التعبير عن بعض المتغيِّرات، والعلاقة فيما بينها بشكل رياضيٍّ وعلى الإداريِّ أن يتوقع قيماً مختلفة لهذه المتغيِّرات، وتحديد تأثيرها المتوقع على المتغيِّر المراد التنبؤ به بشكل رياضي. (٩،ص١٣٢-١٣٤-١٣٥)

٤/٢/٢/٢-تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة:

بعد اكتشاف الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة يجب على المدراء الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محددّ، وذلك للتَّوصل إلى مدى أهميَّة كل منها للمنظمة.الأمر الذي يحدِّد مدى توجيه جهود المنظمة لاقتناص هذه الفرص أو مواجهة هذه التهديدات وعلى سبيل المثال يمكن أن تحدِّد المنظمة أهميَّة الفرص والتهديدات المتاحة أمامها، وذلك من خلال تحديد ناتج العملية التالية لكل فرصة أو تهديد:

أهميَّة الفرصة أو التهديد للمنظمة = الأثر المحتمل لكل فرصة أو تهديد على أداء المنظمة (وذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير كأن تعطي درجة من ١٠٠) × احتمال حدوث تلك الفرصة أو التهديد (وذلك بإعطاء قيمة تحدد ذلك الاحتمال كأن تعطي درجة من ١٠٠). (١٥، ص٧٤-٧٥)، (٣٧،ص٨٥)

٣/٢/٢-التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخليَّة:

يتطلب تحقيق فعَّالية تصميم الاستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمَّق للبيئة الداخليِّة للمنظمة، ويمرُّ هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:

١/٣/٢/٢-أولاً:تحديد جوانب القوَّة والضعف في المنظمة:

إنَّ عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من عوامل القوِّة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور هي: الهيكل التنظيمي للمنظمة ، الثَّقافة التنظيمية السائدة فيها، الموارد المتاحة لديها.(١٥،ص٦٤)

١- الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

يُعرَّف الهيكل التنظيمي بأنّه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة، وهناك أشكال مختلفة للهيكل التنظيمي منها :

الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل التنظيمي حسب الوظائف، الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة.(١٢٤،٦ص) ،(٢٢،ص٥٧٦-٥٧٧).

٢- الثَّقافة التنظيمية Organizational Culture:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الأفراد والجماعات في المنظمة، وهذه الثَّقافة توجِّه قرارات وسلوك أعضاء المنظمة. (٣)

وتُمثِّل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطّوير.(٨،ص١٦٥).

٣- الموارد المتاحة Organizational Resources :

تُمثِّل الموارد المتاحة في المنظمة ذلك المزيج من الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية، الأنظمة الإداريِّة المختلفة،...الخ (١٥،ص٦٩).

أما بالنسبة للخطوات العمليّة لتحديد جوانب القوّة والضعف فيمكن اختصارها بالآتي:

١-جمع المعلومات الخاصة بأداء منظمة الأعمال وإمكانيَّاتها الحاليِّة.

٢- اكتشاف نقاط القوَّة والضعف لدى المنظمة، وهنا يقدِّم عدد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية بعض التوجيهات (والتي يراها الباحث ضرورية) في محاولة التوصل إلى ذلك الهدف وهي:

١- مقارنة أداء وإمكانيَّات المنظمة الحاليَّة مع أدائها وإمكانيَّاتها في الماضي، ومن ثم تحديد اتجاهات البيانات الناتجة أي معرفة ما إذا كان عنصر معين سوف يمثل نقطة قوَّة أو ضعف.

٢- مقارنة أداء وإمكانيات المنظمة الحاليَّة مع أداء وإمكانيَّات المنافسين فمن هذه المقارنة يتحدَّد ما إذا كانت منظمة الأعمال متخلِّفة عن المنافسين(أي تحديد نقاط الضعف)، أم أنّها متفوقة عليهم (أي تحديد نقاط القوة) .

٣- مقارنة أداء وإمكانيَّات المنظمة مع عوامل النجاح الأساسيَّة للصناعة التي تعمل فيها المنظمـــة، ومن خلال هذه المقارنة يمكن تحديد ما إذا كان أداء المنظمة وإمكانيَّاتها يمثل أوجه قوَّة أو أوجـــه ضعف. (٢،ص٢٠٣). (٣٧،ص١١٤).

والجدير بالذكر أنَّ عوامل النجاح الأساسيَّة للصناعة قد تختلف من صناعة لأخرى، وحتى من وقت لآخر في نفس الصناعة، ويوضِّح الجدول (١/٢) بعض عوامل النجاح الرئيـسيّة لمنظمـــات الأعمال (p83-89,56)

جدول(٢/١)

بعض عوامل النجاح الرئيسيَّة لمنظمات الأعمال

	عوامل النجاح الرئيسيَّة Key Success Factors (KSFs)
١.	عوامل النجاح الرئيسيَّة المرتبطة بالتكنولوجيَّة: أ- خبرات البحث العلمي. ب- الإمكانات المرتبطة بابتكار العمليَّة. ت- الإمكانات المرتبطة بابتكار المنتج. ث- خبرات في مجالات تكنولوجيِّة معيَّنة.
٢.	عوامل النجاح الرئيسيَّة المرتبطة بالتصنيع: أ- جودة المنتجات. ب-إقامة مواقع ذات تكلفة منخفضة. ت-إمكانيَّة الحصول على موارد كافية من العمالة الماهرة. ث-إنتاجيَّة العمل العاليَّة. ج- مرونة التصنيع وتنظيم نماذج وأحجام تتلاءم واهتمام طلبات الزبائن.
٣.	عوامل النجاح الرئيسيَّة المرتبطة بالتوزيع: أ- بناء شبكة قويَّة من الموزعين والمتعاملين مع منظمة الأعمال. ب-اكتساب مساحات واسعة على رفوف عرض تجار التجزئة. ت-تكاليف منخفضة في التوزيع. ث-سرعة التوزيع.
٤.	عوامل النجاح الرئيسيَّة المرتبطة بالتسويق: أ- تدريب عالي وقوة مبيعات فعَّالة. ب-إنجاز دقيق لطلبات المشترين. ت-التَّوسع في خط المنتج.. ث-استخدام أنماط جذابة في التعبئة والتغليف.
٥.	عوامل النجاح الرئيسيَّة المرتبطة بالمهارات:

	أ- خبرة عالية في مجال التصميم. ب-قدرة عالية في الإنجاز وذكاء حاذق.
٦.	عوامل النجاح الرئيسيَّة المرتبطة بالقدرة التنظيميَّة: أ- نظم معلومات مثاليَّة. ب-مقدرة على الاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيِّرة. ت-خبرة واسعة ومعرفة إداريَّة عالية.
٧.	عوامل نجاح رئيسيَّة أخرى: أ- انطباع ذهني عالي وسمعة جيدة لدى المشترين. ب-تكلفة كليَّة منخفضة. ج-توفُّر مستخدمين على درجة عالية من اللباقة. ت-إمكانيَّة الحصول على الاحتياجات الماديِّة. ث-حماية براءة الاختراع.

المصدر:

Thompson, A. & Strickland, J. *"strategic management: concept and cases"* 9th .ed, Richard. D, Irwin Book Team, New York, 1996,p89.

٤- استخدام كافة الأساليب الممكنة للتعرف على نقاط القوة والضعف، ويُعتبر كل من أسلوب تحليل النسب، وأسلوب المراجعة الإداريَّة من أهم أدوات التعرف على نقاط القوة والضعف.

ويعتمد أسلوب تحليل النسب Method of Ratio Analysis على فكرة واحدة، هي نسب أحد عناصر الأداء إلى عنصر آخر، ومن ثم فإنّ للنتائج دلالتها كأن يشير مثلاً إلى مدى فاعلية استخدام العناصر، أو معدل دورانها (٣٧،ص١١٥)، ويوضح الجدول (٢/٢) بعض هذه النسب:

جدول (٢/٢)

نسب الكفاءة لتقييم الأداء الداخلي

اسم / معنى النسبة	طريقة حساب النسبة		
النسب المالية			
١- معدّل العائد على الاستثمار	صافي الربح قبل الضريبة	÷	الاستثمار (الأصول)
٢- معدّل العائد على حقوق الملكية	صافي الربح قبل الضريبة	÷	حقوق الملكيَّة
٣- هامش الربح	صافي الربح قبل الضريبة	÷	المبيعات

٤- معدّل دوران الأصول أو قدرة الأصول على إدارة المبيعات	المبيعات	÷	الأصول
٥- ربحيَّة الأصول	الأرباح	÷	الأصول
٦- نسبة الديون إلى الأصول	الديون	÷	الأصول
٧- نسبة الديون إلى حق الملكيَّة	الديون	÷	حق الملكيَّة
٨- نسبة التداول أو القدرة على مواجهة الالتزامات الجارية	الأصول المتداولة	÷	الخصوم المتداولة
٩- نسبة السيولة أو القدرة السريعة على مواجهة الالتزامات	(الأصول المتداولة-المخزون)	÷	الخصوم المتداولة
١٠- نسبة السيولة الأسرع	النقديَّة	÷	الخصوم المتداولة
١١- المعدّل النقدي أو القدرة على مواجهة نفقات التشغيل	النقديَّة	÷	نفقات التشغيل اليوميَّة
نسب الإنتاج			
١- إنتاجيَّة الساعة من تشغيل الآلات	الإنتاج	÷	ساعات تشغيل الآلات
٢- مدى أو فعَّالية استخدام الآلات	عدد ساعات التشغيل الفعليَّة	÷	عدد ساعات التشغيل المتاحة
٣- نسبة تعطل الآلات	ساعات التوقف	÷	ساعات عمل الآلات
٤- إنتاجيَّة المواد	الإنتاج	÷	المواد
٥- تكلفة المواد إلى الإنتاج	تكلفة المواد	÷	تكلفة الإنتاج
٦- نسبة التالف	كمية التالف	÷	كمية الإنتاج
٧- إنتاجيَّة الجنية	الإنتاج	÷	الأموال المستثمرة
٨- معدّل دوران المخزون	إجمالي المخزون	÷	متوسط المخزون
٩- فاعليَّة الطاقة	الإنتاج	÷	الطاقة
نسب التسويق			
١- فاعليَّة تكاليف التسويق	المبيعات	÷	تكاليف التسويق
٢- حصة المشروع من السوق	مبيعات المشروع	÷	مبيعات الصناعة
٣-معدل دوران البضاعة المباعة	المبيعات	÷	متوسط المخزون
٤-نسبة الديون المعدومة إلى المبيعات	الديون المعدومة	÷	المبيعات
٥-فاعليَّة تكاليف الإعلان	المبيعات	÷	تكاليف الإعلان
٦-فاعليَّة رجال البيع	المبيعات	÷	عدد رجال البيع
٧-فاعليَّة المبيعات الآجلة	المبيعات	÷	المبيعات الآجلة
٨-متوسط فترة التحصيل	رصيد العملاء×٣٦٥	÷	المبيعات الآجلة
نسب الأفراد			
١-فعَّالية الفرد	الإنتاج	÷	عدد الأفراد
٢-إنتاجيَّة ساعة العمل	الإنتاج	÷	ساعات العمل
٣-إنتاجيَّة الأجور	الإنتاج	÷	الأجور
٤-معدّل ترك العمل	عدد تاركي العمل	÷	متوسط عدد العاملين
٥-معدّل الغياب	عدد أيام الغياب	÷	أيام العمل الإجمالية
٦-معدّل التأخير	عدد ساعات التأخير	÷	ساعات التأخير الإجمالية
٧-معدّل الإصابات والحوادث	عدد الحوادث والإصابات	÷	عدد العاملين
٨-نسبة الشكاوي	عدد الشكاوي	÷	عدد العاملين
٩-فعَّالية الحوافز	الإنتاج	÷	ميزانية الحوافز

المصدر: ماهر، أحمد. *دليل المــدير خطــوة بخطــوة فـــي الإدارة الاســـتراتيجية*، الإســكندرية، ١٩٩٦،ص١٢٧.

أما أسلوب المراجعة الإدارية : فهنا يتم تقييم أداء وإمكانيَّات المنظمة عن طريق المراجعة الإداريَّة لجميع أنشطتها (٦،ص١٤٠).
ويوضِّح الجدول(٣/٢) نموذجاً افتراضيَّاً مختصراً للمراجعة الإداريَّة

جدول رقم (٣/٢)

قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية

ضع علامة × أمام المربع الذي تراه ملائماً، والذي يعبِّر عن الواقع الحالي للمنظمة.

	أجب على الأسئلة التالية:	أتفق تماماً	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
الإنتاج	١- هل تكاليف الإنتاج تنافسيَّة ؟ ٢- هل الآلات المستخدمة حديثة وفي حالة جيِّدة؟ ٣- هل الطاقة مستغلَّة بشكل جيِّد؟ ٤- هل لدى منظمة الأعمال أنظمة ناجحة لتخطيط ومراقبة الإنتاج؟ ٥- هل يوجد لدى المنظمة أساليب حديثة في الحصول على المواد الخام؟					
التسويق	٦-هل حصة منظمتنا كبيرة من الحصة السوقية الحالية؟ ٧-هل تمتلك المنظمة شبكة واسعة من منافذ التوزيع؟ ٨-هل تهتم المنظمة بالمزيج التسويقي؟ ٩-هل أسعار منظمة الأعمال تنافسيَّة؟ ١٠-هل يرى المستهلك أن النشاط التسويقي ناجح؟					
الأفراد	١١-هل تعتمد المنظمة على التخطيط في احتياجات القوى العاملة؟ ١٢-هل الظروف الماديَّة والمعنويَّة ملائمة للعمل؟ ١٣-هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط؟ ١٤-هل العلاقة مع نقابات العمال جيِّدة ؟ ١٥-هل تقوم المنظمة بتدريب وتطوير القوى العاملة؟					
التمويل	١٦-هل لدى منظمة الأعمال مصادر متوفرة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟ ١٧-هل معدَّل السيولة ومعدَّل حقوق الملكيَّة جيِّدة؟ ١٨-تحقق المنظمة أرباح عالية ؟ ١٩-تعتمد المنظمة على معايير واضحة لقياس الأداء الحالي؟ ٢٠-تقدم التحاليل الماليَّة صور دقيقة لقيمة الموجودات؟					

المصدر:الدوري، زكريا مطلك. *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية*، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٥،ص١٤١.

.....ثم نقوم بجمع الدرجات المقابلة لعلامات (×) في الجدول رقم (٣-٢)،التي تم تثبيتها وبالتـــالي يمكننا التقويم كالتالي:

أ-إذا كان مجموع الدرجات (٨٠) فأكثر ،فإنَ المنظمة تمتلك نقاط قوَّة كثيرة وهي في حالة ممتازة.

ب-إذا كان مجموع الدرجات يتراوح بين (٦١-٧٩) فإنّها في وضع جيِّد.

ج-إذا كان مجموع الدرجات يتراوح بين (٥٠-٦٠) فإنّها في وضع متوسط.

د-إذا كان مجموع الدرجات أقل من (٥٠) فيعني ذلك أنّ المنظمة في حالة ضعيفة ،وينبغي عليها ضرورة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك، من أجل معالجة النقاط الضعيفة لدرء المخاطر التي قد تنجم عنها.(٦،ص١٤٢)

<u>٢/٢/٣/٢-ثانياً : تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة:</u>

بعد اكتشاف جوانب القوَّة والضعف في المنظمة، يتوجَّب على المديرين الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محددّ للتعرف على مدى أهميَّة كل منها، والتي تؤثر بالتبعيَّة على الاستراتيجيات التي ستتَّبعها المنظمة.

وعلى سبيل المثال يمكن أن تحدِّد المنظمة أهميَّة كل جانب من جوانب الضعف والقوة فيها من خلال تحديد ناتج العمليَّة التالية لكل جانب من تلك الجوانب:

أهميَّة نقطة الضعف أو القوة =مدى تأثير نقطة الضعف أو القوة على أداء المنظمة(وذلك بإعطاء قيمة تحدِّد مدى التأثير كأن نعطي درجة من ١٠٠) ×احتمال بقاء نقطة الضعف أو القوة تلك(وذلك بإعطاء قيمة تعبر عن مدى ذلك الاحتمال كأن نعطي درجة من ١٠٠) (٣٧،ص١١٧)،(١٥،ص٧٥).

٣/٢- المبحث الثالث: الاختيار الاستراتيجي

يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

١- تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الاستراتيجي (الداخلي و الخارجي) للمنظمة.

٢- تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها.(p201,48)

وفيما يلي شرح لهاتين المرحلتين:

١/٣/٢- تكوين البدائل الاستراتيجية:

يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ نتائج هذه الأدوات يجب أن تؤخذ بحذر. (١٦،ص٢٢٧)

وفيما يلي تستعرض الباحث أشهرها وأهمها وهي:

١-أسلوب تحليل محفظة الأعمال Business Port Folio Analysis.

٢-أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية

٣-مصفوفة SWOT : مصفوفة المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

S: Strength, W: Weakness, O: Opportunities, T: Threats

وفيما يلي شرح موجز لكل منهم:

١/١/٣/٢-نماذج تحليل محفظة الأعمال Business Port Folio Analysis:

هناك مجموعة من المصفوفات أو النماذج لتحليل المحفظة المتعارف عليها دوليًّاً في علم الإدارة الاستراتيجية، والتي تهدف إلى توفير بعض الإرشادات والخطوط العريضة التي تساعد في عملية إدارة منظمة الأعمال، وذلك فيما يتعلَّق بتكوين البدائل الاستراتيجية، وتصلح نماذج تحليل المحافظ في الاستخدام على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية .(٦،ص١٧٦)،(٢١،ص١٤٤)

وفيما يلي نورد أكثر الأساليب شيوعاً في الاستخدام:

١/١/١/٣/٢-نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group

قدمت مجموعة بوسطن الاستشاريَّة نموذجاً يُعدُّ من أهم وأشهر نماذج تحليل المحفظة، ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين هما:

البعد الأول: هو حصَّة السوق النسبيَّة ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة.

البعد الثاني: هو معدَّل نمو مبيعات الصناعة أو (السوق) ويعبر عنه المحور العمودي.

وتنقسم المصفوفة إلى أربع خلايا تعكس وضع الأعمال أو المنتج داخل السوق، وهـي علامـة الاستفهام، النجوم، إدرار النقدية، الوضـع المـضطرب. (٤١). ويوضـح الـشكل (٢/٤) هـذه المصفوفة.

معدل نمو مبيعات الصناعة		Low منخفض 0	High مرتفع 1
High مرتفع	٪20	Question Marks علامة استفهام ؟	Stars نجوم *
Low منخفض	٪-20	Dogs وضع قلق (الكلب)	Cash Cows إدرار النقدية البقرة الحلوب
		05 حصة السوق النسبية	

شكل (٢/٤)

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

المصدر:1- Alex, L, Fill, H , what Is 2x2 Thinking

www.transcendstrategy.com/html/index. php?Moudle=htmlpages &func. , 2004

2-Pearce , II & Robinson, JR " *strategic management: strategy formulation and Implementation*" , Richard. B/ Irwin , Inc. 3th .ed, 1988,p208.

وفيما يلي الخطوات الرئيسيَّة لإعداد نموذج مجموعة بوسطن BCG:

١- **حساب حصَّة السوق النسبيَّة Relative Market Share:** لوحـدة الأعمـال الاسـتراتيجية أو للمنتج ويتم حسابها كالتالي:

$$\text{حصَّة السوق النسبيَّة لوحدة الأعمال أو للمنتج} = \frac{\text{الحصَّة السوقيَّة لوحدة الأعمال أو للمنتج}}{\text{حصَّة أكبر منافس}}$$

أما الحصَّة السوقيَّة لوحدة الأعمال أو للمنتج فتحسب كالتالي:

$$\text{الحصَّة السوقيَّة لوحدة الأعمال أو للمنتج} = \frac{\text{مبيعات وحدة الأعمال أو المنتج} \times ١٠٠}{\text{مبيعات الصناعة}}$$

وحصَّة أكبر منافس تحسب كما يلي:

$$\text{حصَّة أكبر منافس} = \frac{\text{مبيعات هذا المنافس} \times ١٠٠}{\text{مبيعات الصناعة}}$$

٢- حساب معدَّل النُمو في مبيعات الصناعة:

ويحسب على مستوى الصناعة ككل سنويَّاً وذلك كالتالي:

$$\text{معدَّل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة في العام الحالي} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة عن عام سابق}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة عن العام السابق}} \times ١٠٠\%$$

(٣٨،ص١٤٠)،(p76,51)

٣- دمج الخطوتين السابقتين في المصفوفة

ينتج عن هذا الدمج وقوع وحدة الأعمال أو المنتج في أحد الخلايا الأربع في مصفوفة(BCG) وفيما يلي شرح عن هذه الخلايا:

(علامة الاستفهام) أو المشاكل الصبيانيَّة أو القطط المتوحشة

Question Marks or Problem Children or Wild Cats

فهي تُمثِّل وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تتميز بالضعف النسبي فيما يتعلق بالمنافسة (حيث يستحوذون على حصة سوقية صغيرة)، ولكنَّها ترتكز على مجالات صناعة عالية النمو، وهكذا فإنَّها قد تساعد في تهيئة فرص لتحقيق ربحيَّة طويلة الأمد، وكذلك إتاحة فرص النمو، ويمكن لعلامة الاستفهام أن تتحول إلى خلايا النجوم إذا ما تم تعزيزها ورعايتها بشكل مناسب، وكي تصبح علامة الاستفهام رائداً للسوق فإنَّ ذلك يتطلَّب عمليَّات ضخ قويَّة للنقديَّة، ويتعيَّن على المركز الرئيسي لمنظمة الأعمال أن يقرِّر عمَّا إذا كان من المحتمل بالنسبة لعلامة استفهام معينَّة أن تتحَّول إلى نجمة، ومن ثمَّ العمل على توفير الاستثمارات المالية الضروريَّة لتحقيق هذا الغرض.

أمَّا علامات الاستفهام التي تتَّسم بالتوقعات والاحتمالات الضعيفة وغير المؤكدة فيجب التخلص منها وذلك لخفض الطلب على الموارد النقديَّة لمنظمة الأعمال.

النجوم Stars:

هي وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تتمتع بحصَّة عالية مع سوق يتميز بنمو عالي، وبالتالي تتيح فرصاً لتحقيق أرباحٍ كبيرة على المدى الطويل، فضلاً عن إتاحة فرص النمو وهذه

الوحدات أو المنتجات تمثِّل في الواقع أفضل فرص الاستثمار، وبالمقابل يجب أن تتلقى المزيد من الاستثمارات للمحافظة أو لتقوية مركزها.

إدرار النقدية (البقرة الحلوب) Cash Cows:

هي وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تستحوذ على نصيب عالي من السوق في مجالات صناعيِّة ذات معدَّلات نمو منخفضة (وضع تنافسي في صناعات ناضجة)، ونظراً لهذا الوضع المسيطر وحاجاتها الدنيا لموارد إضافية فإنَّها تحقق فائضاً من النقديَّة يزيد عن حاجتها إليها، وهكذا تعتبر مصدراً للتدفق النقدي. وفي مثل هذه الحالة يجب أن تعمل الإدارة على المحافظة على الوحدات أو المنتجات القويَّة، فأمَّا الوحدات الضعيفة منها فيجب التخلص منها عاجلاً أم آجلاً قبل أن تتحوَّل إلى وضع قلق (كلاب) (Dogs).

الوضع القلق الكلاب (Dogs):

هي وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تستحوذ على نصيب متدنٍ من السوق في مجالات صناعيِّة منخفضة النمو، ونظراً لضعف موقف أنشطة ومنتجات هذه الخلية فإنها تدار على أساس توليد تدفقات نقديِّة قصيرة الأجل لتغطية احتياجات المنظمة ككل.

وعادة ما يتم اللجوء إلى اتباع أحد استراتيجيات الانكماش . ولكن بعض الأبحاث توصَّلت إلى أنَّ الإدارة الجيِّدة لهذه الوحدات أو المنتجات من الممكن أن تحسِّن موقفها في السوق، وذلك إذا أجرت الإدارة تغييرات كأن تغيِّر في أساليب الإنتاج، ولكن إذا لم تجدِ هذه التغييرات نفعاً فلابدَّ من اللجوء إلى استراتيجيات الانكماش.

(٢٢،ص٥٢٥،٥٢٤،٥٢٣)،(١٦،ص٢٤٣)،(p106-113,58)

تقييم نموذج مجموعة بوسطن:

إنَ أحد جوانب القوَّة الرئيسيَّة في مصفوفة بوسطن هي قدرة المنظمة على تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بها على خريطة واحدة، ومقارنة هذه الوحدات أو المنتجات من زاوية درجة المساهمة التي تحققها كل وحدة أو منتج للمنظمة، وهذا يمكّن المنظمة من أن تختار الاستراتيجية الملائمة لكل وحدة أو منتج، ولكن على الوجه الآخر فإنّ هذا النموذج يحتوي على عدد من جوانب القصور الهامة، ومن أهم الانتقادات الموجهة إليه ما يلي:

١- إنَ النموذج بسيط إلى حد مبالغ فيه، إذ أن التركيز في تقييم وحدة العمل الاستراتيجية أو المنتج على بعدين هما: معدّل نمو السوق، والحصَّة السوقيِّة النسبيِّة، يُعدُّ أمراً مضلاً، إذ يتعيَّن أخذ عوامل أخرى ذات علاقة في الحسبان.

٢- أغفلت مصفوفة بوسطن الأسواق ذات النمو المتوسِّط، ووحدات الأعمـــال أو المنتجـــات ذات الحصَّة المتوسطة في السوق.

٣- إنَ النشاط الذي يستحوذ على نصيب متدنٍ من السوق في مجال صناعي منخفض النمو يمكـــن أن يكون مجالاً مربحاً، ويمكن أن يتمتَّع بمركز تنافسي قوي في شريحة معينة من السوق، ومع ذلك يمكن تصنيف هذا النشاط وفق مصفوفة بوسطن بالكلب.

(٤٠ ،ص١٢٨)،(٢٢،ص٥٢٦).

٢/٣/١/١/٢–نموذج شاشة الأعمال أو استراتيجية إشارة المرور لشركة جنرال إلكتريك

Business Screen or GE Stoplight Strategy

طوّرت إدارة ماكنزي للاستشارات (Mckinsey) بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نمــوذج محفظة أعمال الذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك، وعرف فيما بعد بمصفوفة General Electric (GE) وتتضمن هذه المصفوفة تسعة مربعات موزَّعة على بُعدين رئيسين هما جاذبيــة الصناعة ، وقوَّة الأعمال (المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات) كمعيارين للحكــم مــن خلالهما على قوَّة محفظة أعمال المنظمة.

كما يتم استخدام ثلاثة درجات لكل معيار (عالي، متوسط، منخفض). ويتكوَّن كل معيار من هذين المعيارين من عدة عناصر تساهم في إضفاء القوَّة على هذا التحليل. ويوضح الــشكل(٥/٢) هــذه المصفوفة.

جاذبيّة الصناعة		منخفضة	متوسطة	عالية	
	عالية	Y	G	G	أخضر Green
	متوسطة	R	Y	G	أصفر Yellow
	منخفضة	R	R	Y	أحمر Red

قوَّة نشاط الأعمال

شكل(٥/٢)

مصفوفة شركة جنرال الكتريك GE

المصدر :١–العارف، ناديا. *الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠،ص٢٢١

2-Higgins, J& Vincze, J. *"strategic management text and cases"*, Fortwortn: Hardcover Brace Javanorich college publishers, 1993,p266.

وفيما يلي خطوات تقييم أبعاد المصفوفة (GE):

١– تقييم جاذبيَّة الصناعة:

تجري عملية تقييم جاذبيَّة الصناعة في أربع خطوات رئيسيَّة هي:

١- تحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبيَّة الصناعة حيث تتضمن على سبيل المثال(حجم السوق،حجم ربحيَّة الصناعة، معدل نمو السوق)، بالإضافة إلى أهم الفرص والتهديدات المتاحة أمام وحدة الأعمال أو المنتج.

٢- تحديد درجة أهميَّة كل عامل في تحقيق أهداف وحدة الأعمال أو المنتج باستخدام مقياس يتراوح على سبيل المثال من (١—٩).

٣- تحديد درجة جاذبيَّة الصناعة لكل عامل من هذه العناصر باستخدام مقياس يتراوح على سبيل المثال من (١—٩).

٤- القيام بضرب درجة الأهميَّة في درجة الجاذبيِّة للحصول على نتيجة مرجحة، ثم تجمع النتائج المرجحة للحصول على نتيجة تقييم لجاذبيِّة الصناعة.

أما بالنسبة لكيفيِّة الحكم على نتيجة تقييم جاذبيِّة الصناعة فإنّه يجب وضع مقياس يتناسب مع المقاييس المستخدمة في تحديد درجة أهميِّة كل عامل، وفي تحديد درجة جاذبيِّة السوق لكل عاملو وعلى سبيل المثال المقياس التالي المتناسب مع المقاييس التي فرضت سابقاً:

٢٥٠ درجة فأكثر تعتبر الصناعة جذابة.

أصغر من٢٤٩درجة، ويساوي أو أكبر من١٢٥ درجة تعتبر الصناعة متوسطة الجاذبيَّة.

أقل من ١٢٥ درجة تعتبر الصناعة غير جذابة.

٢- تقييم قوة الأعمال:

تمرُّ عملية تقييم قوة الأعمال والحكم على هذا التقييم بنفس خطوات تقييم جاذبيِّة الصناعة مع اختلاف فقط في عناصر التقييم حيث يتم استخدام عدد من العناصر أهمُّها:

١- الحصَّة السوقيَّة للوحدة أو المنتج.

٢- درجة الموسميَّة في منتجات الوحدة أو المنتج.

٣- أهم جوانب قوَّة المنظمة.

٤- أهم جوانب ضعف المنظمة.

(١١،ص٢١٩-٢٢٠)،(الدوري،ص١٨٧-١٨٨)،(p605,42)

إنّ موقع SBus أو المنتجات في المصفوفة يعكس تقييم جاذبيَّة صناعاتها وقوَّة الشركة في هذه الصناعات. وذلك في ضوء ثلاث درجات للتقييم.

ولتأشير هذه المواقع يتُّم استخدام ثلاثة ألوان هي الأخضر والأحمر والأصفر. وفيما يلي بيان لمغزى الإشارات الضوئيِّة (الألوان الثلاثة):

إذا وقعت الوحدة أو المنتج في المربعات ذات اللون الأخضر فإنّ على الشركة أن تمضي وتستمر في زيادة إنفاقها، واستثماراتها، وتتوسع في أعمالها.

وإذا وقعت الوحدة أو المنتج في المربعات ذات اللون الأصفر، فإنَّ على الشركة أن تأخذ اتجاها حذراً حيالها وأن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، وتُعدُّ استراتيجيات الاستقرار مناسبة لمثل هذه الوحدة أو المنتج.

وإذا وقعت الوحدة أو المنتج في المربعات ذات اللون الأحمر فهنا على الشركة إمَّا أن تتوقف حيث إنّ النشاط ضعيف، وينبغي عليها التخلُّص منه وتصفيته، أو تقوم بتحويل الخسائر إلى أرباح.(١١،ص٢٢٢)

تقييم نموذج GE:

أجرت مؤسسة ماكنزي من خلال المصفوفة التي قدَّمتها (GE) تحسينات كثيرة على مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) حيث تعتبر تلك التحسينات نقاط قوَّة لمصفوفة ما كنزي تمثَّلت في النقاط التالية:

١- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات على المحورين الأفقي والعمودي بدلاً من الاقتصار على عاملي معدَّل نمو الصناعة والحصَّة السوقيَّة لمصفوفة BCG.

٢- تسمح مصفوفة GE بتحليل أكثر تفصيلا من مصفوفة BCG، حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلاً من أربع مواقع حددَّتها مصفوفة BCG (٦،ص١٩٢).

٣- تساعد شاشة العمل مستخدميها على اختيار المعايير المتناسبة مع الوضع الذي يتعاملون معه، مما يساعدهم في الوصول إلى استنتاجات مناسبة.

وعلى الرغم من أنَّ نموذج مصفوفة ما كنزي يُمثِّل تحسُّنا ملحوظاً وتطويراً لنموذج BCG إلاَّ أنَّه واجه بعض الانتقادات التي يمكن إيجازها بالآتي:

١- تعطي التقديرات الخاصَّة ببعدَي جاذبيِّة الصناعة والموقف التنافسي الانطباع بأنّ هذه الأرقام موضوعيَّة، بينما في الحقيقة أنّها تعتمد أصلاً على تقديرات شخصيِّة للمستخدمين.

٢- الاستخدام الموسع لشاشة العمل يجعلها شديدة التعقيد، وبالتالي تحدُّ من قدرة مستخدميها على استعمالها.

٣- تخفق الشاشة عادة في تبيان الأوضاع الخاصَّة بالمنتجات الجديدة، وخاصَّةً إذا كانت الصناعة نفسها جديدة.(١٥،ص١٢٤)

وبصفة عامة فإنّ كل أدوات تخطيط محفظة الأعمال تشوبها العيوب والنقائص البارزة، وأهمّها أنهم يتعاملون مع وحدات النشاط أو المنتجات ككيانات مستقلة، ففي حال كانت القوَّة التنافسيَّة لوحدة الأعمال أو المنتج تعتمد على وحدات أعمال أو منتجات أخرى، ففي هذه الحالة تصبح تلك التقنيات التي تظهر هذه المنظمة وكأنّها ذات نشاطات مستقلة عن بعضها البعض غير سليمة. هذا فضلاً عن أنّ مفاهيم تخطيط محفظة الأعمال تميل إلى الاستخفاف بعملية إدارة منظمة أعمال كبيرة متنوعة النشاط، إذ تشير إلى أنّ النجاح هو ببساطة مسألة تجميع صحيح للأنشطة في المحفظة، بينما في الحقيقة يتأتَّى من إدارة محفظة متنوعة لخلق القيمة سواء من خلال تدعيم الكفاءات المتميزة في كافة النشاطات، أو من خلال تقاسم الموارد للوصول للحجم الاقتصادي، أو من خلال تحقيق ضوابط تحكم متفوقة.

وبالرغم من كل ما سبق من عيوب في نماذج محفظة الأعمال حققت شركات كبيرة ومعروفة في عالم الأعمال نجاحات باهرة من خلال تطبيقها ، منها على سبيل المثال لا الحصر:

GE, IBM, 3M, Dupont, Sara Lee (٢٢، ٥٢٧ص)

٢/١/٣/٢-أسلوب محفظة الكفاءات الأساسيَّة :

يؤكد كل من Hamel and Prahalad, /1990/، وهما مبتكرا هذا الاتجاه، أنّ تعيين الكفاءات الحاليَّة الأساسيَّة يشكِّل الخطوة الأولى بالنسبة إلى منظمة الأعمال المعنيِّة باتخاذ قرار يتعلق بفرص العمل التي يتعيَّن اغتنامها، وعقب انتهاء منظمة الأعمال من تحديد وتعيين كفاءاتها الأساسية يؤيد Hamel and Prahaladاستخدام مصفوفة كتلك الواردة في الشكل (٢ / ٦)، بهدف وضع جدول أعمال لبناء ودعم الكفاءات الأساسيِّة .

هذه المصفوفة تفرق بين الكفاءات القائمة والكفاءات الجديدة، وبين الأسواق القائمة للمنتج والأسواق الجديدة. ولكل ربع دائرة من المصفوفة عنوان معيَّن، وفيما يلي المضامين الاستراتيجية المتعلقة بذلك الشأن في الفقرات التالية:

املأ الفراغات:

يمثل الربع السفلي الأيمن من الدائرة المحفظة الحاليَّة للكفاءات والمنتجات في منظمة الأعمـــال، ويشير مصطلح املأ الفراغات إلى الفرصة نحو تحسين المركز التنافسي لمنظمـــة الأعمـــال فـــي الأسواق القائمة، وذلك من خلال دعم الكفاءات الأساسيَّة المتوفرة.

الأول+١٠:

ويشار إلى الربع الأعلى الأيمن من الدائرة بالأول +١٠ ويرتبط هذا العنوان بسؤال هام: ما هي الكفاءات الأساسيَّة الجديدة التي يتعيَّن بناؤها اليوم لضمان بقاء منظمة الأعمال كمورِّد أول لمنتجاتها الحاليِّة خلال فترة تقدّر بعشر سنوات؟

الفراغات البيضاء:

وهي تُمثِّل الربع الأيسر الأسفل في الدائرة، إنّ السؤال الذي يجب التعامل معه هنا: ما هي السلع أو الخدمات الجديدة التي نستطيع خلقها من خلال إعادة توزيع، أو إعادة تجميع الكفاءات الأساسية الحاليَّة بأسلوب مبتكر مع بعضها، أو مع كفاءات مكتسبة حديثاً ؟

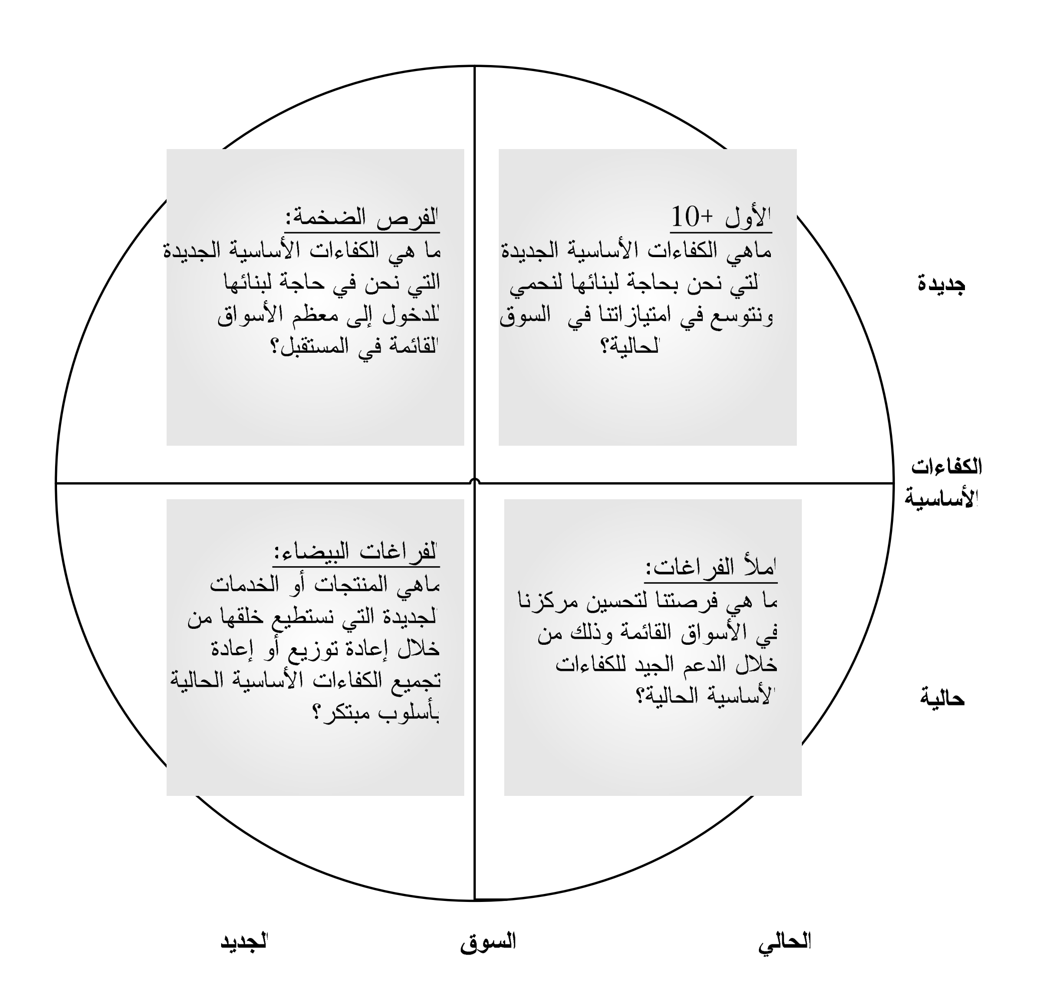
الفرص الضخمة:

وتتمثَّل في الربع الأيسر الأعلى من الدائرة ، تلك الفرص التي لا تداخل بينها وبين وضع منظمة الأعمال الحالي في السوق، أو مستوى كفاءاتها الحاليَّة، إلاَّ أنّ منظمة الأعمال قد تتَّجه إلى خيار اغتنام تلك الفرص إذا ما بدا لها أنّها فرص جذّابة ومواتية لنفس فرص العمل الحاليِّة لها.

مما سبق نجد أنّ إطار العمل الذي تبناه Hamel and Prahalad يساعد على تحديد فرص العمل وعملية تخصيص الموارد، إلاَّ أنّ أكبر مزاياه يتجسد في تركيزه على كيفيِّة قيام منظمة الأعمال بخلق القيمة من خلال بناء كفاءات جديدة، والمزج بينها وبين الكفاءات الحاليِّة لدخول فرص عمل جديدة.

وبينما تتعامل أدوات المحفظة التقليديَّة مع وحدات العمل أو المنتجات ككيانات مستقلة فإنّ إطار عملHamel and Prahalad يدرك ويتعامل مع الاعتماد المتبادل بين الأنشطة، ويركز على فرص العمل المتاحة لخلق القيمة من خلال بناء ودعم الكفاءات.

(٢٢،ص٥٣٠-٥٣١-٥٣٢-٥٣٣)



الشكل (٢/٦)

محفظة أعمال لبناء ودعم الكفاءات الأساسية.

المصدر:جونز، جاريث، هيل، شارلز. *الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول*، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١،ص٥٣١

٣/١/٣/٢-مصفوفة المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات SOWT:

تُعدُّ مصفوفة SOWT أداة مفيدة لتكوين البدائل الاستراتيجية، وهي تقوم على المواءمة بين عناصر القوّة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجيِّة، وذلك للوصول إلى الاستراتيجيات البديلة المختلفة.

وفيما يلي خطوات إعداد مصفوفة SOWT:

١- تحديد أهم جوانب القوَّة الداخليَّة لمنظمة الأعمال.

٢- تحديد أهم جوانب الضعف الداخليَّة لمنظمة الأعمال.

٣- تحديد أهم الفرص الخارجيَّة(الحالية والمحتملة).

٤- تحديد أهم التهديدات الخارجيَّة(الحالية والمحتملة).

٥- المواءمة بين جوانب القوِّة الداخليِّة والفرص الخارجيِّة، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستغل نقاط القوة للاستفادة من الفرص .

٦- المواءمة بين جوانب الضعف الداخليِّة والفرص الخارجيِّة، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجيِّة المتاحة للتغلب على نقاط الضعف.

٧- المواءمة بين جوانب القوِّة والتهديدات، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة عن ذلك وهي استراتيجيات تستخدم نقاط القوَّة لتجنُّب التهديدات.

٨- المواءمة بين جوانب الضعف والتهديدات، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة عن ذلك وهي استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقلِّلها إلى الحد الأدنى.

(٢٣٤،٦١ص)،(٤٠،ص٩٧). ويوضح الشكل (٧/٢) مصفوفة SOWT

	أهم نقاط القوَّة (S)	**أهم نقاط الضعف (W)**
أهم الفرص (O)البيئة الخارجيَّة	**SO** استراتيجيات تستخدم نقاط القوَّة للاستفادة من الفرص	**WO** استراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف
أهم التهديدات (T)البيئة الداخليَّة	**ST** استراتيجيات تستخدم نقاط القوَّة لتجنُّب التهديدات	**WT** استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقلِّلها إلى الحد الأدنى

شكل(٧/٢)

مصفوفة المواءمة بين جوانب القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات المحيطة بها

المصدر: ١- الماضي، محمد المحمدي. *السياسات الإدارية*، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٣،ص٢٣٤.

٣- عدنان، أبو صليح، تجربة الكلية في التطوير الاستراتيجي، الموقع:

تا/٢٢/ حزيران /٢٠٠٥ www.mohe.gov.ps/downloods/edu.sector/khadouri%20plan

يتضح من الشكل نواتج التفاعلات (٢×٢=٤) بين كل من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

٢/٣/٢-تقييم البدائل الاستراتيجية :

يجب على منظمة الأعمال أن تقوم بتقييم كل بديل من البدائل الاستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المنظمة الاستراتيجي، وتخضع عملية تقييم البدائل الاستراتيجية لمعايير عدة هي : (p203,49)

١- التوافق (Consistent):

لابد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقاً مع الفرص والتهديدات البيئيَّةِ من جهة، ومع نقاط القوَّة والضعف الداخليَّة من جهة ثانية .

وهنا يرى الباحث أنّه لكي يتدَّعم المركز التنافسي للمنظمة على المدى الطويل فعليها ألاّ تسعى فقط لتحديد الاستراتيجيات التي تحقق توافق مع الفرص والتهديدات البيئيَّة الحاليَّة والمحتملة، ونقاط القوة والضعف ، بل لابدَّ من العمل الدؤوب والبحث لخلق الفرص أمامها والقيام باستغلالها، وأن لا تكتفي بتحديد الاستراتيجيات التي تساعد في دعم نقاط قوتها، وإنما يجب عليها أيضاً تحديد الاستراتيجيات التي تتطلَّب امتلاكها مواردَ جديدة .

والجدير بالذكر أنّ الاستراتيجيات الجديدة لا بد أن تستند على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية(٣٧،ص١٨٣) ، وأنّ هناك ثلاثة أبعاد يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام باختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة. وهي البعد السياسي والبعد الاجتماعي والبعد التنظيمي للاستراتيجية وفيما يلي شرح موجز لكل منها.

١- البعد السياسي للاستراتيجية:

إنَ جاذبية البديل الاستراتيجي تتأثر عادة بنوعيِّة الفئات أو الأفراد الذين هم من داخل المنظمة أو من بيئتها الخارجيِّة من ذوي المصالح، فلكل فئة من هذه الفئات اهتمام بجانب معين من جوانب عمل المنظمة، وطبعاً يجب أن تأخذ المنظمة هذه المطالب عند اختيارها للبديل الاستراتجي المناسب، وإنَّ الهدف من كل هذا هو اختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي يؤدي إلى تقليل الضغوط من البيئة الداخليِّة والخارجيِّة، وفي نفس الوقت تعظيم احتمالية إرضاء هذه الفئات، ولإنجاز ذلك على المؤسسة أن تحدِّد إجابات واضحة على الأسئلة التالية:

١- بتطبيق هذا البديل كم من مطالب الفئات ممكنة التحقيق؟

٢- كيف من الممكن أن يؤثِّروا سلبياً في عمل المؤسسة في حال عدم تلبية مطالبهم تلك؟

٣- ما هي احتمالية أنهم فعلاً سيمارسون أعمالا تؤثِّر سلبياً في عمل المؤسسة إذا لم يتم الاستجابة إلى مطالبهم؟وماذا يمكن أن تفعل المنظمة بهذا الشأن؟(١٥،ص٢٦٨-٢٦٩).

٢- البعد الاجتماعي للاستراتيجية:

يعتبر مقياس مدى الاستجابة الاجتماعية التي يمكن أن تحققها الاستراتيجية أمراً مهماً جداً عند المفاضلة بين الاستراتيجيات، ويتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما مدى مساهمة استراتيجية المنظمة في تحقيق الأهداف القومية وخدمة الحاجات الاجتماعية؟

٢- إلى أي مدى تؤثِّر الاستراتيجية في تحقيق القبول الاجتماعي؟أي القبول والاعتراف بالمنظمة كعنصر هام وموضوعي في المجتمع؟

٣- إلى أي مدى تسهم الاستراتيجية في عدم تلُّوث البيئة؟

(٥،ص٨٤).

٣- البعد التنظيمي للاستراتيجية:

يعتبر التَّمعن والتفكير الواعي بحالة التنفيذ حين صياغة الاستراتيجية أمراً على غاية الأهميَّة وهنا يتوفر لدينا الخيارات التالية:

١- اختيار استراتيجية تتناسب مع وضع التنفيذ وستكون الاستراتيجية في هذه الحالة مقيَّدة بحالة التنفيذ.

٢- العمل على تغيير الوضع العام المتعلق بالتنفيذ وتعديله وتبديله كي يتناسب مع استراتيجية واعدة النتائج، وهذا يتفق مع السعي إلى إنشاء بعد تنظيمي مخصَّص لتنفيذ الاستراتيجية.

٣- إجراء بعض التعديلات على البديل الاستراتيجي كي يتناسب مع وضع التنفيذ.

(٢٥، ص١٢٩-١٣٠-١٣١)

٤-التطابق (Conformity):

من الضروري أن تختار منظمة الأعمال البديل الاستراتيجي الذي يمكن أن يحقق تطابقاً مع رسالة المنظمة وأهدافها .

٥-الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

تسعى المنظمات جاهدةً بأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى.

٤/٢-المبحث الرابع: البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives

تنوَّعت جهود الكتَّاب في محاولة تقديم الاستراتيجيات التي تستخدمها منظمات الأعمال، والتي عادة ما تقسم إلى ثلاث مجموعات هي الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، الاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي. لذلك يقدم الباحث هذه الاستراتيجيات مرتكزاً بشكل أساسي على الكتابات الحديثة في هذا المجال. وفيما يلي عرض مختصر للاستراتيجيات الرئيسيّة منها :

٢/٤/١-الاستراتيجيات على مستوى المنظمة Corporate Strategic:

يمكن تقسيم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بشكل عام إلى ثلاثة أنواع: هي استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات النمو، استراتيجيات الانكماش.(١٨،ص١٠٨)

<u>٢/٤/١/١-استراتيجيات الاستقرار Stability Strategy</u>

ترتكز هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الحالية، وتتضمن هذه المجموعة عدة استراتيجيات فرعية هي :

١- استراتيجية عدم إجراء أي تغيير No Change Strategy

تتطلَّب هذه الاستراتيجية الإبقاء على الأهداف القائمة والخطط الموضوعة، وعدم إجراء أي تغيير عليها، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عدم التغيير الجوهري في البيئة الداخليّة والخارجيِّة .

٢-استراتيجية الربح Profit Strategy

تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة، فالمصاريف الحرجة تعرف بأنَّها تلك المصاريف التي تنفق الآن وتظهر آثارها في المستقبل . إنَّ هذا يعني أنَ المصاريف الحرجة تتَّضمن الإنفاق على الجوانب ذات الصلة بالنمو المستقبلي كنفقات البحث والتطوير والصيانة والتدريب والتأهيل والدعاية والإعلان وغيرها من المصروفات ذات العلاقة بالنمو المستقبلي لعمل المؤسسة .إنَّ النتيجة التي تتَّمخض عن استخدام هذه الاستراتيجية تظهر على شكل زيادة كبيرة في الأرباح السنويِّة الصافيِّة على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المؤسسة، وقد تناسب هذه الاستراتيجية مؤسسة تمر في ضائقة مالية

مؤقّتة تتبناها لحين تجاوز تلك الضائقة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الطبيعي، وينصح عادةً ألاّ تطول الفترة الزمنية التي تستغرقها هذه الاستراتيجية. (٣٤، ص١٦٢-١٦٥) ،(١٥ ، ص١٠٢-١٠٣).

٣-استراتيجية التوقف المؤقت Puse Strategy

هي استراتيجية مؤقّتة لتمكين منظمة الأعمال من تنظيم جهودها ومواردها للتعامل مع المستقبل غير المؤكد (٣٠، ص١٣٩)، وتناسب مؤسسة مرت بمراحل طويلة من النمو المتميز وتضاعف حجم أعمالها مما يتطلب وقفة مؤقّتة لالتقاط الأنفاس وإعادة ترتيب البيت الداخلي استعداداً لمرحلة جديدة من النمو.

٤-استراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام Proceed With Caution Strategy

تعني هذه الاستراتيجية الاستمرار بحذر تجنُّباً للمفاجآت وتتطلَّب عادةً مراقبة واعيَّة متأنيَّة لعوامل هامة غير محدَّدة الاتجاه في البيئة الخارجية تستدعي الحذر وممارسة عمل المؤسسة الاستراتيجي بحذر ويقظة.(١٥ ،ص١٠٣)

ولتبنِّي منظمات الأعمال لاستراتيجيات الاستقرار مبررات عديدة منها ما يلي :

١- تمكين المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها الإداريِّة في مجالات الأعمال الحاليِّة بغية تعزيز وتقويِّة موقفها التنافسي .

٢- قناعة أصحاب المنظمات بنسب أرباح متواضعة ورغبتهم في الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.

عدم قدرة المنظمات على توفير الموارد الماليِّة والماديِّة والبشريِّة لتحقيق النمو في أعمالها . (٦ ،ص٢١٦)

٢/١/٤/٢-استراتيجيات النمو Growth Strategy

تتخذ استراتيجيات النمو أشكالاً متعددة وفيما يلي استراتيجيات النمو الرئيسيَّة:

١-استراتيجية التكامل الأفقي أو النمو الأفقي

Horizontal Integration or Horizontal Growth

تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بإضافة وحدة أعمال استراتيجية أو أكثر أو منظمة أعمال أو أكثر تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات المنظمة، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها ويزيد مبيعاتها وأرباحها ويغطي أسواق جغرافيَّة جديدة، ومن مزايا تطبيق هذه الاستراتيجية الحصول على حصص سوقيِّة أكبر وتحسين اقتصاديات الحجم الكبير. إلا أن اتباع هذه الاستراتيجية لا يخلو من المخاطرة، حيث تكون المخاطرة نابعة من تركيز كل نشاط المنظمة في مجال عمل واحد. (٢ ،ص٢٤٤)، (٦، ص٢٢٣) ،(١٥، ص١٠٥)

٢-استراتيجية التكامل العمودي Vertical Integration

تتمثل استراتيجية التكامل العمودي بإضافة مرحلة أو حلقة سابقة، وعندها يسمى التكامل بالتكامل الخلفي Backward Integration، أو مرحلة أو حلقة لاحقة لأنشطة المنظمة وعندها يسمى التكامل الأمامي Forward Integration

ومن مزايا اتباع استراتيجية التكامل العمودي التَّحكم في تسويق المنتج النهائي والرقابة عليه، هذا في حال كان التكامل للأمام ،والتأكد من نوعيِّة المواد والأجزاء والتحكم في استمرار تدفق المواد والأجزاء في حال كان التكامل للخلف (٣١ ، ص٤٣)

غير أنَّ إتباع هذه الاستراتيجية لا يخلو من العيوب وأهم هذه العيوب ما يلي :

١- عندما تطرأ تغيُّرات سريعة على التكنولوجيا المتكاملة فإنَّ هذا يعرض منظمة الأعمال لأخطار التقنيَّة الآيلة للزوال.

٢- توسيع أنشطة منظمة الأعمال بما يحمل أعباء ومسؤوليَّات جديدة على الإدارة. (٢، ص٢٤٤) ،(٢٢ ،ص٤٧٧)

٣-استراتيجية التنويع Diversification Strategy

يوجد نوعان للتنويع هما التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط :

التنويع المرتبط : Related Diversification Strategy

يقصد به التنويع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحاليِّة للمنظمة من خلال وجود سمة مشتركة بين واحد أو أكثر من مكوِّنات كل نشاط في سلسلة القيمة. وترتكز تلك الارتباطات على عناصر التصنيع ،التسويق، التكنولوجيا .

التنويع غير المرتبط : Conglomerate Diversification Strategy

هو تنويع يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأية علاقة واضحة مع أنشطة المنظمة القائمة. ويمكن للتنويع المرتبط أن يخلق القيمة من خلال تقاسم الموارد أو من خلال نقــل الكفــاءات بــين الأنشطة، كما أنَّه يمكن أن يتضمن عملية الاكتساب وإعادة الهيكلة، وعلى نقيض ذلك وحيث إنَّه لا يوجد عوامل مشتركة بين سلسلة القيمة الخاصة بالأنشطة غير المرتبطة فإنّ منظمة الأعمال التــي تنتهج هذا المسلك لا يمكنها خلق القيمة إلاَّ من خلال السعي لتحقيق الاكتساب وإعادة الهيكلة، وحيث إن التنويع المرتبط يؤدي إلى خلق القيمة بطرق متعددة مقارنة بالتنويع غير المرتبط فقد يدفع ذلــك للاعتقاد بأنَّ التنويع المرتبط ينظر إليه على أنَّه الأقل انطواءً للمخاطر، وذلك نظــراً لأنَّ المنظمــة تتحرك في مجال نشاط لديها المعرفة حياله، وربما بسبب هذه الاعتبارات تفضِّل معظــم منظمــات الأعمال التنويع المرتبط .

إلا أنَّ الأبحاث تشير إلى أنَّه في المتوسط نجد أن منظمة الأعمال التي تطبق التنويع المــرتبط تحقق ربحاً أفضل بدرجة بسيطة مقارنة بمنظمة الأعمال التي تعتمد التنويع غير المرتبط . وذلــك لأن منظمة الأعمال التي تنتهج التنويع المرتبط يتعيّن عليها تحقيق التنسيق بين وحــدات النــشاط التابعة لها، إذا ما رغبت في تحقيق القيمة التي تنشأ عن نقل المهارات وتقاسم المــوارد، وبالتــالي يجب على منظمة الأعمال أن تتعامل مع التكاليف التي تنشأ عن كل من تعدُّد وحدات النــشاط فــي محفظته، ومن التنسيق بين تلك الأنشطة بينما لا يتعيَّن على منظمة الأعمال التي تنتهج التنويع غير المرتبط تحقيق التنسيق بين وحدات النشاط، لكن يجب أن تتعامل مع التكاليف التي تنشأ عن تعــدُّد الأنشطة في محفظتها، وهكذا نجد أنَّه على الرغم من الحقيقة المتمثلة في أنَّ منظمات الأعمال التي تنتهج التنويع المرتبط يمكن أن تخلق القيمة بطرق متعددة مقارنة بمنظمات الأعمال التــي تنــتهج التنويع غير المرتبط، إلا أنَّه يتعين عليها تحمُّل تكاليف أعلى كي تتمكن من ذلــك، وقــد تقــضي التكاليف العالية على المزايا العالية مما يجعل الاستراتيجية ليست أكثر ربحية من استراتيجية التنويع غير المرتبط.

٤-استراتيجية المشروعات الداخلية:

يجري استخدام تلك المشروعات كاستراتيجية دخول إلى أنشطة أخرى. وكقاعدة عامة نجــد أنَّ منظمات الأعمال التي تقوم على قاعدة علميَّة والتي تستخدم التقنيَّة لخلــق فــرص تــسويقيِّة فــي

المجالات المرتبطة بنشاطها تميل إلى تفضيل المشروعات الداخلية كاستراتيجية دخول (٢٢،ص٥٠٣-٥٠٤-٥٣٤-٥٣٥-٤٩١-٤٩٢).

٥-استراتيجية الاندماج واستراتيجية الاكتساب

Merger Strategy & Acquisition Strategy

يقصد بالاندماج : اتفاق بين شركتين أو أكثر لإعادة التنظيم، بحيث تصبحا منظمة أعمال واحدة.

أما الاكتساب : فيعني أن تستحوذ منظمة الأعمال على منظمة أعمال قائمة (٣١ ،ص٤٠)، وتعتمد منظمة الأعمال على هاتين الاستراتيجيين لدخول أنشطة أخرى عندما تفتقر إلى الموارد الضرورية المطلوبة للمنافسة في ذلك المجال، ولكنَّها تستطيع شراء منظمة أعمال قائمة تمتلك هذه الكفاءات كما تفضِّل منظمات الأعمال استراتيجيتي الاكتساب والاندماج كأسلوب دخول إلى أعمال جديدة، عندما تستشعر الحاجة إلى ضرورة التحرك السريع على أسلوب المشروعات الداخلية الذي يتميز بالبطء النسبي، وغالباً ما ينظر لعمليتي الاكتساب والاندماج على أنَّهما أقل مخاطرة مقارنة بالمشروعات الداخلية بسبب عدم التأكد . وأخيراً تُعد استراتيجيتا الاكتساب والاندماج أسلوب الدخول المفضل عندما يكون المجال الصناعي المزمع الدخول إليه قائماً على أسس راسخة، وتتمتع المنشآت العاملة فيه بحماية من عوائق الدخول . بسبب المغريات السابقة وغيرها تعتبر كل من استراتيجية الاكتساب والاندماج الوسيلة الشائعة لمد نطاق عمل المنظمة أنشطة أخرى، ورغم هذا الشيوع إلاَّ أنَّ هناك أدلة دامغة على أنَّ كثيراً من عمليات الاكتساب والدمج تفشل في إضافة قيمة للمنظمة التي تنتهجها. وهناك ثلاثة أسباب رئيسية وراء ذلك هي :

١- غالباً ما تعاني منظمات الأعمال صعوبة في إحداث التكامل بين الثقافات المختلفة في الشركة.

٢- الدراسة والمراجعة غير الكافية قبل عملية الاكتساب أو الدمج .

٣- إنَّ اكتساب منظمات الأعمال التي يتم تداول أسهمها بشكل عام يعد مكلفاً جداً.

(٢٢،ص٥٤٠-٥٤١-٥٤٢-٥٤٥-٥٤٦)

٦-المشروعات المشتركة : Joint Venture Strategy

تعرف المشروعات المشتركة بأنَّها قيام منظمتين أو أكثر من المنظمات بالاتفاق على شـــراكة فيما بينها لإنجاز مشروع مشترك، وتتَّسم هذه المشروعات المشتركة بكيـــان مـــستقل عـــن كيـــان المنظمات السابقة، وعادةً تقدِّم كل واحدة من المنظمات المشاركة أفضل ما لديها للمشروع للمشترك (١٥،ص١١٠)

ويُمكننا إجمال أهم الأسباب التي تدعو المنظمات لإتباع استراتيجية المشروعات المشتركة بما يلي:

١- الدخول في أعمال لا تستطيع المنظمة في ظل إمكانيَّاتها القيام بها .

٢- اقتسام التكاليف والمخاطر والأرباح.

وبالطبع هناك بعض العيوب لهذه الاستراتيجية وأهمها :

١- منظمة الأعمال التي تدخل في مشروع مشترك عادةً ما تتحمل مخاطر التفريط بمهاراتهـــا المعرفيِّة لصالح شريكها الذي يمكن أن يستخدم تلك المهارات في التنـــافس مباشـــرة مـــع المنظمة في المستقبل .

٢- يجب على الشركاء أن يتقاسموا الرقابة والتحكُّم، وإذا ما كان لكل شريك فلسفته الخاصـــة التي تختلف عن الآخر فيما يتعلق بإدارة المشروع فإنَّه في هذه الحالة يمكن أن يبرز العديد من المشاكل، كما أنَّ الصراعات حول كيفيَّة إدارة المشروع المشترك قد يترتَّب عليها تمزُّق وفشل المشروع.(٢٢ ، ص٥٥٠)

٢/٤/١/٣-استراتيجيات الانكماش Retrenchment Strategy:

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الاستراتيجية، وتعتبر أقـــل البدائل شعبية لكنها بدائل هامة ضمن ظروفها. وفيما يلي الاستراتيجيات الرئيسية منها :

١- استراتيجيات التخفيض : Cutbacks Strategy

يقصد باستراتيجيات التخفيض تقليص حجم وكلفة الأنشطة الحالية مع الإبقاء علـــى مـــزيج الأنشطة ذاته .

(٣١ ، ص٦٣)

ومن المبررات التي تدعو لاتِّباعها ما يأتي :

١- تغيُّر الظروف الاقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.

٢- محدودية الإمكانيَّات الماليَّة التي تستلزم تخفيض حجم النفقات أو المصروفات غير الضرورية.

.

٣- عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسيَّة إزاء المتنافسين عندها تلجأ إلى تخفيض حجم بعض وحدات العمل بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل أقل لكنها ذات كفاءة وفاعليَّة أعلى.

(٦ ،ص٢٢٩).

٢- استراتيجية الحصاد Harvest Strategy

أي تعليق الاستثمار في الوحدة قبل تصفيتها من أجل تعظيم السيولة على المدى القصير والمتوسط فيها، ورغم أنَّ هذه الاستراتيجية تبدو مقبولة نظرياً إلا أنَّها تَّتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي، فعندما يتضح أنَّ الوحدة تتبنَّى استراتيجية الحصاد فإنَّ معنويات موظفي الوحدة وثقة عملائها وموردیها في استمرار عملياتها تبدأ في التدهور، وإذا ما حدث ذلك وهو ما يحدث غالباً فإن التدهور السريع في عوائد الوحدة يمكن أن يجعل الاستراتيجية غير مجدية .

٣- استراتيجية التجرد Divestment Strategy

وتعني بيع وحدة نشاط أو أكثر في حالة التشغيل إلى صاحب أعلى عطاء مقدم، وهناك ثلاثة أنواع من المستثمرين هم: المستثمرون المستقلون وعادة ما يشار للتخلُّص بالبيع من وحدة النشاط لهم ب (Spin off)، ومنظمات الأعمال الأخرى، وإدارة وحدة العمل المطلوب التخلُّص منها بالبيع ويشار للتخلص من الوحدة بيعها لإدارتها بمصطلح السيطرة الإدارية على كامل الحصة. (MBOS)، (٢٢ ، ص٥٥٦،٥٥٧)

٤- استراتيجية البيع : Sale

وتعني خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكيِّة المشروع كله (كوحدة تعمل بصورة متكاملة) إلى طرف آخر، ولا يجب اللجوء إلى بيع المشروع إلاَّ في حال عجز استمرار هذا المشروع عن العمل، أو في حال وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد

المشترين المستعدين للدفع بسخاء، وهناك عدّة صور لبيع المشروع منها البيع نقداً، أو عن طريـــق سندات طويلة الأجل .

٥-استراتيجية التصفية : Liquidation Strategy

هي نوع من خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية وحدات المشروع وموارده كـــأجزاء إلى مشاريع أخرى، وبناءً على التصفيِّة يتم إلغاء اسم منظمة الأعمال وينتهـــي الوجـــود القـــانوني للمشروع، وعند القيام بتصفية المشروع يجب تجزئة موارد المشروع في صورة قابلة للبيع (مثـــل سلع تامة الصنع، أجزاء نصف مصنعة، خامات ، آلات، مباني)، و كل جزء يباع على حدة فـــي مرحلة التصفية، وهناك صور عديدة للتصفية منها (البيع بالمزاد العلني ، المناقصات)، كما يجـــب أن تحدد المنظمة أسلوب إجراء التسويَّة المناسب لأصحاب المشروع (٣٧ ،ص١٥٩)

٢/٤/٢-الاستراتيجيات على مستوى وحدة العمل الاستراتيجية Strategic Business Unit:

تستخدم هذه الاســـتراتيجيات علـــى مـــستوى المنظمـــة أو علـــى مـــستوى وحـــدة العمـــل، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات السابق ذكرها، بالإضافة للاســـتراتيجيات التـــي قدمها Michael porter والتي تعتبر الأساس الأكاديمي للتفكير الاســـتراتيجي فـــي مجـــال إدراة عمليات التنافس الاستراتيجي .(١٥ ، ص١١٥)،(١٨،ص١٠٧)

حيث اقترح Porter ثلاث استراتيجيات تنافسيَّة أساسيَّة عامة هي: ريادة التكلفـــة ، التمييـــز ، التركيز، ويمكن المزاوجة بينها بطرق مختلفة وتترتب كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات العامة نتيجة لتبنِّي المنظمة لخيارات مناسبة تتعلق بتمييز المنتج وتجزئة الـــسوق وتحديـــد أي الكفـــاءات المتميزة يتعين السعي وراء تحقيقها للوفاء باحتياجات العملاء.

(٢٢ ، ص٣٠٨) (٦، ص٢٥٠)

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات التنافسية الأساسية وضع Porter مجموعة مـــن التكتيكـــات المناسبة، ويعرَّف التكتيك في هذا السياق بأنَّه خطة محددة تبيِّن بالتفصيل الكيفية التـــي ســـيتم مـــن

خلالها تنفيذ البديل الاستراتيجي المختار من حيث أين ومتى سيوضع هذا البديل الاستراتيجي موضع التنفيذ . (١٥ ، ص١١٥)

وفيما يلي شرح مختصر للاستراتيجيات والتكتيكات التنافسية التي قدمهاPorter:

٢/٤/٢/١–استراتيجية ريادة التكلفة : Cost- Leader Ship Strategy

يتجسد هدف منظمة الأعمال في السعي وراء هذه الاستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين وذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين وغالباً ما يميل رائد التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتج، لأنَّ التمييز مكلف و يستهدف رائد التكلفة مستوى من التمييز لا يكون تابعاً أو متأثراً بفلسفة التمييز التي تتبناها منظمة الأعمال التي تنفق كثيراً من مواردها من أجل التمييز ولكنَّه يتطلع إلى إدراك مستوى يتميز بانخفاض التكلفة، ولا يحاول رائد التكلفة أن يصبح رائد المجال الصناعي في مجال التمييز إذ أنَّه يتروى حتى يتيقن أنَّ العملاء في حاجة فعلاً إلى خاصيَّة معيَّنة أو خدمة خاصة. أيضاً يتجاهل رائد التكلفة شرائح السوق المختلفة ويضع منتجه في السوق مستهدفاً به المستهلك العادي . وعادةً ما يرتبط بنطاق محدد من شرائح السوق، والهدف الأسمى له يتجسد في رفع معدلات كفاءته مقارنة بمنافسيه .

وتُعتبر عملية تطوير الكفاءات المتميِّزة في قسمي التصنيع وإدارة المواد عنصراً هاماً ومحورياً لتحقيق هذا الهدف، كما يجب على بقية الأقسام تشكيل كفاءاتهم المميزة للوفاء باحتياجات قسمي التصنيع وإدارة المواد .وهناك مصدر أخر من توفير النفقات في طريق السعي وراء ريادة التكلفة ألا وهو تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع هذه الاستراتيجية حيث إنَّ الهيكل يعتبر مصدراً رئيسياً لتكاليف منظمة الأعمال.

ولتبنِّي استراتيجية ريادة التكلفة مزايا عدة منها :

١- نظراً لانخفاض التكاليف المرتبطة بها فإنَّ المنظمة التي تتبنَّاها قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح .

٢- منظمة الأعمال ذات المنتج الأقل تكلفة قادرة على تحمُّل المنافسة بشكل أفضل من منظمات الأعمال الأخرى نظراً لانخفاض تكاليفها .

أما بالنسبة للعيوب فإنَ الخطر الرئيسي المرتبط بمفهوم ريادة التكلفة يكمن في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل من المنظمات ذات المنتج الأقل تكلفـــة. (٢٢ ،ص ٣٠٨ ، ٣٠٩، ٣١٠ ، ٣١٣)

٢/٢/٤/٢–استراتيجية التميز Differentiation – Strategy

يتجسد الهدف من استراتيجية التمييز العامة في تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكـــار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنَّه منتج متفرد .ويتجه المنتج الذي يعتمد على سياسة التمييز إلى اختيار مستوى عالٍ من التمييز من المنتج لاكتساب مزايا تنافسية، وعادةً ما يتكبَّد تكاليف أعلى مما يتحمَّله رائد التكلفة، ولكن هذا لا يعني أنَ الرقابة على التكاليف ليست أمراً مهماً.(٣٥)

ويمكن تحقيق تميُّز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية هي: الجــودة، التطــوير، الاســتجابة لحاجات العميل. وفيما يلي تعريف هذه الطرق :

١- الجودة Quality:

إنَ المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقـــة بهـــا لإنجـــاز الوظائف المصممة لأدائها . وإنَّ الجودة المتفوقة تمنح منظمة الأعمال ميزتين إذ أنَّ تدعيم الـــسمعة بالنظر إلى الجودة يهيئ للمنظمة فرصة فرض سعر عالٍ على منتجاتها، كما أنَّ العمل على سلامة العملية الإنتاجية من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم يخفِّض التكاليف .

٢–التطوير Development

يُمثِّل التطوير أحد أهم الأسس البنائيَّة للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلـــى المنافسة كعملية موجَّهة بواسطة التطوير، ذلك لأنَ عمليات التطوير التي تحرز نجاحـــاً يمكـــن أن تشكِّل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية لأنَّها تمنح منظمة الأعمال شيئاً متفرِّداً يفتقر إليه منافـــسوها، ويسمح التفرُّد بإمكانيَّة فرض أسعار عالية لمنتجاتها، أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

٣–الاستجابة لحاجات ورغبات العميل Customer Responsiveness

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعيَّن على منظمة الأعمال أن تكون قادرة علـــى أداء المهـــام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجـــات ورغبـــات عملائهـــا، وعندئـــذ ســـيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها وهذا يمنح المنظمة القدرة على فرض أسعار عالية لمنتجاتها.

والمنظمة التي تفضل خيار التمييز يمكن أن تقسم سوقها إلى شرائح كثيرة، حيث تعمـــل علـــى طرح منتج معين مصمَّم لكل شريحة من شرائح السوق أوقد تختار المنظمة أن تقدِّم منتجها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تمتلكه من مزايا خاصة بالتمييز، وتقـــوم منظمـــة الأعمـــال المتميـــزة بالتركيز على الوظائف التنظيمية التي من شأنها توفير مصادر التميُّز بالنسبة لمنظمة الأعمال، فمثلاً إنَّ التميُّز الذي يرتكز على قاعدة التطوير والكفاءة التقنية يعتمد على قسم البحوث والتطوير، وتعتمد الجهود الخاصة بتحسين مستوى خدمة العملاء على مدى جودة السياسات التي يتبعها قسم المبيعات. ولتبنِّي استراتيجية التمييز مزايا عدة منها :

١- يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار .

٢- أنَّه يحمي منظمة الأعمال من منافسيها.

أما بالنسبة للعيوب فإنَّ المشكلة الرئيسة التي تكتنف استراتيجية التمييز تتجسد في عدم قـــدرة منظمـــة الأعمـــال بالاحتفـــاظ بتميُّزهـــا فـــي أعـــين العمـــلاء علـــى المـــدى الطويـــل. (٢٢،ص٢٠٠-٢٠٢-٢٠٤-٢٦٣-٣١٦-٣١٧-٣١٨)

٣/٢/٤/٢-استراتيجية التركيز Focus Strategy

وهي ثالث استراتيجية تنافسية عامة، وتعني هذه الاستراتيجية التركيز على خدمة قسم خاص من السوق يمكن تحديده إما على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميـــل، أو حـــسب خـــط الإنتـــاج. وعقب اختيار منظمة الأعمال لهذا القسم تتَّجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أســـلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة أو(الأسلوبين معاً) .

ومن أهم المزايا التي تنطوي عليها هذه الاستراتيجية أنَّها تسمح لمنظمة الأعمال بالبقاء قريبـــة من عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيِّرة ومن العيوب التي تعتريها: احتمال الاختفاء المفـــاجئ لشريحة منظمة الأعمال المتبنية لها بسبب بعض التغيُّرات كالتغيُّرات التي قد تطـــرأ علـــى أذواق العملاء.

(٦،ص٢٥٦) (٢٢ ، ص٣٢١، ٣٢٧، ٣٢٨) .

٢/٤/٢/٤–التكتيكات التنافسية:

حدد Porter نوعين من التكتيكات المتاحة للاستخدام هما: التكتيك الزماني، والتكتيك المكاني .وفيما يلي شرح مختصر لهما :

١– **التكتيك الزماني** : يركِّز التكتيك الزماني على الإجابة عن السؤال التالي : متى يجب أن تبدأ المنظمة عملية التنافس ؟ هل ترغب المنظمة أن تكون رائدة أم تابعة في هذا المجال؟

٢– **التكتيك المكاني** : ويركز هذا التكتيك على الإجابة عن السؤال التالي : أين سيتم التنافس أي ما هو السوق المناسب لذلك ؟ وعادةً تستخدم المؤسسة واحداً من سبيلين فإمَّا أن تستخدم أسلوب الهجوم الذي ينفذ (في سوق مؤسسة أخرى)، أو أسلوب الدفاع الذي ينفذ في (نفس سوق المؤسسة) كطريقة وقائية ضد دخول منافسين جدد محتملين إلى أسواقها .

- التكتيك الهجومي : هناك العديد من الأساليب الهجومية التي اقترحها Porterأهمها ما يلي:

١– الهجوم المباشر : يتضمن هذا الأسلوب أن تقوم منظمة الأعمال بهجوم تنافسي مباشر على أسواق المؤسسة المنافسة، وذلك بإنتاج منتجات مطابقة لمنتجات المؤسسة المستهدفة في جميع الخصائص الإنتاجية والتسويقية .

٢– الانحناء للعاصفة : ويقصد بهذا الأسلوب أن تقوم منظمة الأعمال بمحاولة " سحب البساط " من تحت أقدام المؤسسة المنافسة وذلك بطرح منتج جديد يؤدي إلى أن يصبح منتج المؤسسة المستهدفة الحالي غير ضروري .

٣– التطويق : ويقصد بهذا الأسلوب أن تقوم منظمة الأعمال بتطويق أو فرض حصار على منتجات منظمة الأعمال المنافسة، سواء أكان هذا الحصار موجهاً إلى منتجاتها، أم أسواقها ،أم كليهما معا. وهذا يتطلب أن تنتج المؤسسة المهاجمة منتجات متنوعة تتراوح من المنتجات العالية السعر إلى المنتجات المنخفضة السعر وتخدم أسواقاً متعددةً أي تهيمن على كافة أجزاء السوق .

- التكتيك الدفاعي :تهدف التكتيكات الدفاعية إلى محاولة المحافظة على الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال وفيما يلي وصف لها :

١- رفع عوائق الدخول :قد تضع بعض منظمات الأعمال عوائق تجعل عملية الدخول إلى أسواقها صعبة ومكلفة ومحفوفة بالمخاطر، مما قد يؤدي إلى منع منظمات الأعمال الأخرى من الإقدام عليها. وفيما يلي بعض من أهم هذه التكتيكات :

أ- طرح أكبر قدر ممكن من المنتجات المتنوعة من حيث الجودة والسعر بحيث تغطي كافة أجزاء السوق .

ب-إغلاق الطرق المؤدية إلى مصادر التوزيع وذلك بعقد اتفاقيَّات ثنائيَّة ملزمة قانونيا مع المزوِّدين .

ت-تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلكين بحيث تتصف هذه الخدمات بالجودة العالية.

ث-البيع بأسعار منخفضة وذلك بالاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الواسع .

٢- رفع احتمالية الرد : يتضمن هذا التكتيك اتخاذ أي عمل يؤدي إلى جعل منظمات الأعمال التي تفكِّر بالهجوم تتحسب لرد قوي وصارم من قبل المؤسسة المستهدفة .

٣- تخفيض حوافز الهجوم : يركز هذا التكتيك على تخفيض مستوى المنفعة التي تتوقَّعها المؤسسة المهاجمة بحيث تحجم تلك المؤسسة عن تنفيذ استراتيجية الهجوم بسبب عدم جدوى النتائج المتوَّقعة منه .(١٥،ص١١٥-١١٩) (١٧،ص٢٨٧-٢٨٨-٢٨٩)

٢/٤/٣-الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategies:

هي استراتيجيات الإدارات الوظيفية في المنظمة مثل استراتيجيات العمليات، التسويق ، التمويل ، البحوث والتطوير .... الخ .

ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات ما يلي :

أ- استراتيجيات العمليات:

يوجد أمام الإدارة العديد من استراتيجيات العمليات يتم الاختيار من بينها. فعلى سبيل المثـال بالنسبة لاستراتيجيات المنتج : هل يكون نمطياً أم متنوعاً، وبالنسبة لاستراتيجيات نظام التـشغيل : هل هو آلي أو مبرمج أو يدوي، وبالنسبة لاستراتيجيات الصيانة : هل هي دوريَّة أو مستمرة..الخ.

ب-استراتيجيات التسويق Marketing Strategies: :

ترتبط هذه الاستراتيجيات بالأنشطة التسويقية المختلفة. فعلى سبيل المثال هناك استراتيجيات خاصَّة بالتسعير : هل نسعر حسب التكلفة أم السوق هل يكون موحَّداً أم متعدداً ، هل هو ثابـت أو متغير ، وهناك استراتيجيات خاصة بالتغليف : ما هو النوع ، ما هو الحجم، ماهي البيانات، وهناك استراتيجيات خاصَّة بمنافذ التوزيع : سماسرة ، معارض، جملة، تجزئة، مباشـرة.(١٨،ص١٠٨-١٠٩)

٢/٤/٤-متطلبات التصميم الفعَال للاستراتيجيات:

وتجدر الإشارة بعد استعراض مكوِّنات تصميم الاستراتيجية (صياغة الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي) إلى أنّ التصميم الفعَّال للاستراتيجية يتطلب توافر عناصر كثيرة أهمها ما يلي:

(١١،ص ٣٢، ٣٣)، (٣٧ ، ص٤١) (٢٥،ص ٢٧٠)

١-وجود مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.

٢-اعتماد منظمة الأعمال على مستشارين متخصصِّين في مجال تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.

٣-توفر نظم معلومات إدارية فعالة.

٤-تحديد القواعد المتعلقة باتخاذ القرارات حيث يجب تحديثها إذا مـا وجـدت أو الـسماح بإنشائها عند عدم وجودها بغية قيادة قرارات وسلوك المديرين الاستراتيجيين عند قيـامهم بتصميم الاستراتيجيات.

٥-توفر الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات.

٥/٢-المبحث الخامس : التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation

١/٥/٢-مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته:

تعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: بأنَّها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية، والموازنات، والإجراءات (p139,55).

ولغرض تحديد أهميّة عملية تنفيذ الاستراتيجية فيمكن إظهار ذلك من خلال مقارنتها بعملية تصميم الاستراتيجية. فعلى الرغم من أهمية التصميم الجيِّد للاستراتيجية لنجاحها إلاَّ أنَّ مجرد التصميم الجيِّد وحده لا يكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ. فقد تتوصل المنظمة إلى تصميم استراتيجية مناسبة، ولكن يؤدي التنفيذ الرديء للاستراتيجية إلى إلحاق الفشل بها.وكما أنَ التنفيذ السيئ قد يؤدي إلى فشل استراتيجية مناسبة فإنَّ التنفيذ الجيد سوف يؤدي ليس فقط إلى نجاح استراتيجية مناسبة بل قد يؤدي إلى إنقاذ استراتيجية غير مناسبة كما هو موضح بالشكل(٨/٢).

تصميم أو تخطيط الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية	مناسب	غير مناسب
جيد	نجاح (١)	إمكانية إنقاذ استراتيجية غير مناسبة (٢)
ضعيف	فشل (٣)	فشل (٤)

الشكل(٨/٢)

مصفوفة العلاقة بين تصميم الاستراتيجية وتنفيذها

المصدر:١- القطامين، أحمد عطا الله. *التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية*، دار مجدلاوي، المكتبة الإدارية، عمان، ١٩٩٦،ص١٣٣.

٢- الماضي، محمد المحمدي. *السياسات الإدارية*، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٣،ص٣٠٤.

يتضح من الشكل السابق: من الخلية رقم(٢) أنَّ التنفيذ الجيِّد قد يعوِّض عن التخطيط الضعيف ومن الخلية رقم(٣) أنَّ التخطيط الجيِّد لا يعوض عن التنفيذ غير الفعَّال.

ومن هنا يمكن إدراك سبب اهتمام الكثير من مديري المنظمات بتوجيه كل جهدهم وانتباهم لعملية التنفيذ.(الماضي،٣٠٣،٣٠٢)

٢/٥/٢- أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي:

تتمحور أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي حول ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ:

من أجل تحقيق أكبر دعم لتنفيذ الاستراتيجية لابدَّ من الحرص على أن يشارك المديرون في جميع المستويات الإدارية للمنظمة بصورة مباشرة ومبكرة في تنفيذ الاستراتيجية. وأيضاً استخدام المستشارين في الإدارة الاستراتيجية عند الحاجة للمساعدة في عملية التنفيذ.

البعد الثاني: تحديد ما الذي يجب القيام به:

يجب أن يقوم المدراء الاستراتيجيون بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل إستراتجية من الاستراتيجيات الموضوعة، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ثم تتم عملية وضع الموازنات لكل برنامج تنفيذي وبمجرد الانتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة.

البعد الثالث: تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي:

يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثَّل أهمها بالآتي:

١- وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

إنَ فكرة ضرورة التوافق بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة هي إحدى أهم الأفكار الواردة في الدراسات الإداريِّة لعدد كبير من علماء الإدارة من بينهم على سبيل المثال لا الحصر: Chandler, Andrews(٤٠،ص١٥٣).

ويرى الباحث أنَّ تصميم الهيكل التنظيمي لكي يتناسب مع الاستراتيجية يتطلب ما يلي:

١- التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

٢- إسناد الأنشطة والمهام للأفراد المناسبين.

٣- اختيار كيفيَّة توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمنظمة للتحكُّم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شـــيء ممكن.

٤- تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن توفر التنسيق بين جهود الأفــراد والوظائف من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.

وعلى سبيل المثال تلجأ العديد من منظمات الأعمال من أجل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية إلـــى الهرم الوظيفي (٢٢،ص٦٨٠).

٢- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية:

في كثيرٍ من الأحيان يحصل عدم توافق بين الاستراتيجيات الجديدة والثقافة السائدة في المنظمة، لذلك أشار عدد كبير من العلماء ومن بينهم على سبيل المثال Chrivastava , Guth أنَّه يجب على المنظمات أن تحاول تغيير الثقافة السائدة لتصبح أكثر توافقاً مع البدائل الاستراتيجية الواعدة ومـــع هيكلها التنظيمي.

وكما يتعيَّن عليها إرساء الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلـــى أفــضل موقع، وفي هذا المجال حاول علماء كثيرون تحديد السمات المشتركة التي تشترك فيهـــا الثقافـــات التنظيمية الجيدة وفي محاولة قديمة (ولكنها لازالت محتفظة بفاعليتها) قام بها" تي جي بيترز" و"آر اتش ووترمان" حيال خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية خلصوا إلى أن المنظمات الناجحة تشترك في مجموعات من القيم هي:

أولاً- التأكيد على الاستقلالية، والمبادأة، وتشجيع الموظفين علـــى تحمـــل المخـــاطرة، ومـــشاركة المديرون عن كثب في العمليات اليومية، وعدم انفراد الإدارة العليا باتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة عن الواقع، ويجب أن يكون كل من في المنظمة على اتصال وثيق بكل مستجدات الأمور.

ثانياً- يتعيَّن على منظمة الأعمال أن تلتصق بالمجال الذي تعمل فيه وتركز جهودها فيما تجيد مـــن عمل، كما يجب على منظمة الأعمال إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوســـيلة لتحـــسين وتعزيـــز مركزها التنافسي وذلك من خلال التأكيد على توجيه القيم لخدمة العميل.

ثالثاً- احترام الفرد وتحفيزه على بذل أفضل ما لديه يُمثِّل الوسيلة الأساسية التـــي يمكـــن لمنظمـــة الأعمال من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي (١٥،ص١٥١) ،(٢٢،ص٦٥١).

٣- أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات جيِّدة.(٦،ص٢٩٦).

للسياسات مواصفات يجب أن تتوافر فيها حتى تكون مفيدة ومجدية ويمكن إيجاز أهمها فيما يأتي:

١–أن تكون داعمة للاستراتيجيات.

٢–أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.

٣–الاستقرار النسبي فلا يتم تغييرها بصورة متكرِّرة وسريعة، ومن وقتٍ لآخر بما يفقدها الكثير من فوائدها ودواعي وجودها.

٤–المرونة: يجب أن تكون قابلة للتعديل والتبديل، إذ أنَّ السياسات عادة ما تتم بالسهولة على صعيد فرضها وإعمالها بينما يصعب إبطالها والتخلص منها.

فوائد السياسات الجيدة:

إنَّ السياسات إذا توافرت فيها الشروط الجيِّدة فإنَّها يمكن أن تؤدي الكثير من الفوائد للمنظمة نذكر منها:

١– تُعتبر بمثابة أداة لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين كافة العاملين في المواقع المختلفة لأداء عمل واحد حيث أنها تجعل من أداء هؤلاء الأفراد لنفس العمل وكأنَّ الذي يؤديه فرد واحد دون اختلاف.

٢– تُقلِّل من الجهد الذي يجب على الإداريين بذله بصفة مستمرة في إرشاد وتوجيه مرؤوسيهم وتحافظ على وقت الإداريين من الانشغال في دائرة الأعمال والقرارات والمشاكل اليومية.

٣– تُمثِّل نوعاً من الرقابة غير المباشرة داخل إطار المنظمة لتوجيه الأحداث والسلوكيات الخاصة بالأفراد والوظائف والأقسام.

٤– تُؤدي السياسات إلى تحقيق التوافق بين السلوك والاستراتيجية المتبعة أي أنَّها تعمل على تحقيق التوافق بين المناخ التنظيمي في المنظمة وإستراتيجيتها.

(٢٢،ص٦٤٥–٦٤٩)، (١٦،ص٣١٥–٣١٦)، (١١،ص٣٧٥)

٤–توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعَّاليِّة :

لقد حاول روَّاد الإدارة تحديد الخصائص الضرورية للمدير الاستراتيجي وقد توصلوا إلى أنَّ الإدارة الفعَّالة تعتمد على مهارات ثلاث وهي:

المهارات الفنية Technical Skills:

وتتعلق بمبدأ معرفة أو إتقان الفرد للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه.

المهارات الإنسانية Human Skills:

وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

المهارات الفكرية Conceptual Skills:

وتتعلق بمدى المعرفة المتعمِّقة لدى الفرد والتي تمكنه من القدرة على رؤية المنـــشأة كوحـــدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنظمة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

كما أوضحت الدراسات أنَّ مزيج المهارات الثلاث السابقة هام لكل مدير ولكن نسبة كل منها داخل هذا المزيج تختلف من مستوى إداري إلى آخر .(p28,57)

٥- توفُّر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية:

يتوجَّب على منظمات الأعمال القيام بتصميم الأنظمة الإدارية التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ استراتيجية المنظمة على سبيل المثال ضرورة توفُّر نظم تصنيع مناسبة .(٤٠،ص١٥٤)

٦/٢-المبحث السادس الرقابة الاستراتيجية Strategic Control :

١/٦/٢-مفهوم وأهميَّة الرقابة الاستراتيجية:

هناك وجهات نظر سابقة تنادي بأنَّ الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إلاَّ أنَّ هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الاستراتيجية حيث لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الاستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً).

وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة، وعلى هذا فلابد من إحلال الرقابة الاستراتيجية محل الرقابة التقليديَّة وعلى ذلك فإنَّ المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسئولون عن الإجابة عن التساؤلات التالية:

١- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسيّة للمنظمة صحيحة؟ وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟ وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

٢- كيف يمكن وصف الأداء: -هل تم تحقيق الأهداف الموضوعة؟

-هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟ (٢، ص٣٨٠)

وفي ضوء ما سبق تُعرِّف الباحث الرقابة الاستراتيجية على أنَّها:

١- عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة.

٢- يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة.

٣- تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذيَّة (الجاريَّة واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أحسن الحالات.

أمَّا عن أهميَّة الرقابة الاستراتيجية فتتحدد في ثلاث نقاط رئيسية:

١- توفِّر الرقابة الاستراتيجية الفعَّالة تغذية مرتدة خاصة بمدى جودة أداء المنظمة وأعضائها في الوقت المناسب.

٢- تقدِّم الرقابة الاستراتيجية الفعَّالة وسائل تحفز الموظفين كثيراً للعمل من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٣-إنَّ الرقابة الاستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، إذ أنَّها تعني أيضاً وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقَّعة، والاستجابة السريعة للفرص والتهديدات الجديدة.

٢/٦/٢-الإطار العام لخطوات الرقابة الاستراتيجية:

يمكن تحديد خطوات الرقابة الاستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية (p306-311,45)

١-مراجعة الافتراضات الخاصة بالاستراتيجية :

يتَّوجب على المدير الاستراتيجي أن يهتمَّ بمتابعة أي تغييرات يمكن أن تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوَّة والضعف التي بُنيت عليها الاستراتيجية والسؤال هو ليس في تغيُّر هذه العوامل فقط في بل لابد من الإجابة أيضاً عما يلي:

١- هل تم إضافة قوَّة داخليَّة أخرى؟وما هي؟

٢- هل هناك ضعف داخلي آخر؟وما هو؟

٣- هل هناك فرص خارجيَّة أخرى وما هي؟

٤- هل هناك تهديدات خارجيَّة أخرى؟ وما هي؟

ويرى الباحث ضرورة اعتبار الخطوة التالي ذكرها كخطوة رئيسية ثانية من خطوات الرقابة الاستراتيجية:

قيام المنظمة بالرقابة الوقائيَّة، وهذا النشاط يمنع وقوع الخطأ عن طريق توفير كل ما يلزم من أجل إنجاز الاستراتيجية بشكل جيّد.

٢-قياس الأداء التنظيمي:

هو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقَّعة مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات، وإذا ما أراد المدراء الاستراتيجيون الإلمام بصورة حقيقية عن مدى الإنجازات العملية على كل مستويات المنظمة يتوجب عليهم أن يحدثوا تكاملاً بين المعلومات الكمية والمعلومات النوعية:

١- التي تقيس كفاءتها.

٢- التي تقيس جودتها.

٣- التي تقيس التطورات الحاصلة فيها.

٤- التي تقيس استجابتها لحاجات ورغبات للعميل.

ويجب أن تستخدم المعلومات السابقة في ثلاث مقارنات هي:

١- مقارنة أداء المنظمة مع أدائها السابق.

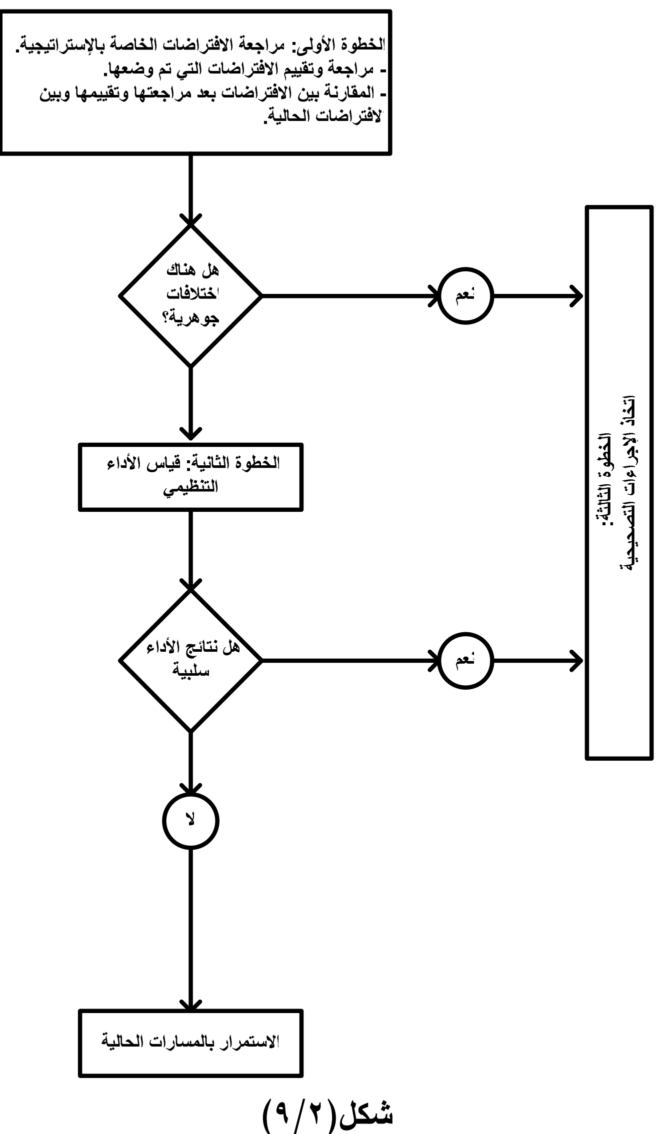
٢- مقارنة أداء المنظمة بالنسبة للمتنافسين.

٣- مقارنة أداء المنظمة بمعايير الصناعة.

٣-اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إنَ المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها، وعلى سبيل المثال إحداث تغييرات برسالة المنظمة وأهدافها، إحداث تغييرات في هيكل المنظمة.

والجدير بالذكر أنَ اتخاذ الإجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المدراء والموظفين، لذلك فإنَّ المشاركة في فعاليَّات التقويم هي واحدة من أفضل الطرق للتغلب على مقاومة التغيير. ويوضح الشكل (٩/٢) الإطار العام لرقابة الاستراتيجية.



شكل(٩/٢)

الإطار العام للرقابة الاستراتيجية

المصدر بتصرف من :

45-David, F. "*strategic Management: concepts & cases",* new sersey, prentice Hall, Ewight edition, 2001.p381

يتضح من الشكل رقم(٣/٢) أنّ هناك مراجعة وتقييم يجب أن تتم للافتراضات التي تم وضعها في المنظمة يلي ذلك مقارنة الافتراضات بعد مراجعتها وتقييمها وبين الافتراضات الحالية لمعرفة ما إذا كان هناك اختلافات جوهرية من عدمه وهنا يتم الخروج بإحدى النتيجتين التاليتين:

الأولى:في حال حدوث اختلاف جوهري يتم اتخاذ إجراء تصحيحي طبقا لنوع الاختلاف.

الثانية: في حال عدم حدوث انحراف جوهري يتم تنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء التنظيمي وهنا أيضاً يتم الخروج بإحدى النتيجتين التاليتين:

الأولى:في حال كانت نتائج الأداء سلبية يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

الثانية:في حال لم تكن نتائج الأداء سلبية يتم الاستمرار بالمسارات الحالية.

٣/٦/٢-مقياس الأداء التنظيمي:

تتفاوت مقاييس الأداء التي يستخدمها المديرون ما بين مقاييس معتمدة على قياس المخرجات مثل العائد على الاستثمار -العائد على القيمة المضافة - الأهداف على مستوى وحدة العمل - الأهداف على مستوى الفرد- وأخرى معتمدة على قياس سلوكيَّات التنظيم مثل :الموازنات-- الثقافة التنظيمية .

كما يعتبر تصميم نظام الحوافز عنصراً هاماً بالنسبة لعملية الرقابة لأنه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويتعين على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة اختيار آليات الرقابة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات بالشكل الأمثل ليكون بمقدور المنظمة البقاء والاستمرار طويلا. فمثلا تلجأ العديد من منظمات الأعمال من أجل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية إلى الأخذ بنظام الرقابة اللامركزي من أجل تخفيض التكاليف البيروقراطية وتطوير نظم حوافز من شأنها أن تراعي مصالح الموظفين جنبا إلى جنب مع المنظمة (٢٢ ،ص٦٤٧-٦٦٠-٦٨٠)، (١١،ص٣٥٧)

٤/٦/٢-شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة :

إن من الشروط المهمة لتكون ممارسة الرقابة الاستراتيجية فعّالة مايلي:

١-اقتصار نظام الرقابة على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة عما يجري في المنظمة حيث أنَّ الكم الكبير من المعلومات عادة ما يؤدي إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة .

٢-يجب أن يتناسب نظام الرقابة مع البديل الاستراتيجي.

٣-يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً (أي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد).

٥-يجب أن يزوِّد متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

٦-يجب أن لا يركِّز على جوانب الأداء قصيرة المدى فقط، بل يجب أن تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.

٧-لضمان نجاح نظام الحوافز في المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية لابد من الاسترشاد بالموجهات التالية:

١-الربط الموضوعي بين الإنجاز والحوافز لأنَّ ذلك يؤدي إلى إنتاجية أعلى.

٢-يجب أن يطبق نظام الحوافز على جميع العاملين في المنظمة.

٣-يجب أن يركِّز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة ولا يجب أن يكون التركيز على معاقبة أولئك الذين يفشلون بالوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها المحددة وفقا للمعايير المتفق عليها، وإنَّما يجب البحث عن أسباب الفشل.

(p75-85,50)، (٣٩،ص٣٩٦،٣٩٧)، (٢٣،ص ٩١٣)

الإطار العملي

للدراسة

الفصل الأول

دراسة ميدانيَّة للممارسة الفعليَّة للإدارة الاستراتيجيَّة وأثرها في رفع أداء المنظمات محل البحث

١/١-لمحة عن المنظمات الصناعيَّة العامة العاملة في الساحل السوري (محل البحث):

١/١/١-لمحة عن المنظمات الصناعية العامة في محافظة اللاذقية:

١/١/١/١-المؤسسة العامة للتبغ (فرع المنطقة الساحلية) The General Tobacco Institutio(The Branch of The Coastal Arean):

كانت المؤسسة العامة للتبغ قبل عام ١٩٣٥ تابعة للقطاع الخاص وتخضع لنظام (البندرول) ونظراً لتفادي التردي الذي كان في أوضاع الشركة من الناحيِّة الاقتصاديَة قامت الشركة اللبنانيِّة السورية باستصدار قرار من المفوَّض الثامن لإخضاع صناعة التبغ وزراعته والاتجار به إلى احتكار تستثمره شركة مساهمة لبنانيَّة مركزها بيروت تضم جميع منظمات الأعمال السابقة، وأصبح نظام الحصر نافذاً اعتباراً من أول شهر آذار عام ١٩٣٥ وظل هذا الوضع منظماً بالقرار رقم /١٦/ حتى عام ١٩٥٠ حيث صدر المرسوم التشريعي رقم /٧١/ تاريخ ١٩٩٥٠/٣/١١ القاضي بتأميم الشركة وتحويلها إلى مؤسسة عامة ذات كيان مستقل مرتبط بوزارة المالية، وفي أعقاب تنظيم أجهزة الدولة في عهد الوحدة بين سورية ومصر عام ١٩٥٨ تم ربط إدارة حصر التبغ والتنباك بوزارة الاقتصاد. ثم صدر المرسوم التشريعي رقم /١٨/ لعام ١٩٧٤ حيث سُميت إدارة حصر التبغ والتنباك بالمؤسسة العامة للتبغ وهي مؤسسة اقتصادية هامة ذات نشاط زراعي وصناعي وتجاري، وتتمركز إدارات هذه المؤسسة في كل من دمشق وحلب واللاذقية مرتبطة بالإدارة العامة ومركزها دمشق.

وقد تطور عمل المؤسسة في المنظمة الساحلية تطوراً كبيراً في ظل الحركة التصحيحية التي قادها الرئيس حافظ الأسد، فمثلاً أنشئ العديد من المستودعات والمعامل وأحدثت مشاريع جديدة منها محطة رايدرانغ باللاذقية، وقد بلغ عدد العاملين في المؤسسة ٦٥٥٨ عاملاً وعاملة في نهاية عام ١٩٩٧ .

(٢٤،ص٥٥-٥٧)

٢/١/١/١-شركة النسيج باللاذقية The Textiles Company in Lattakia:

أحدثت شركة نسيج اللاذقية بموجب المرسوم التشريعي ٨٢/٢١٩١ تاريخ ١٩٨٢/١٢/٥وتنتج الشركة الأقمشة القطنية الخامية الخفيفة وقد تَّطور عمل الشركة في ظل الحركة التصحيحية تطوراً كبيراً حيث تحسن الإنتاج كمَّاً ونوعاً وقامت بتصدير ٢٠ مليون متر طولي من الأقمشة المختلفة

إلى الأسواق الخارجيِّة بقيمة ٢٠ مليون دولار وتسعى الشركة مع الجهات الوصائية بشكل دائم إلى إدخال التحديثات اللازمة والممكنة إلى الشركة وقد بلغ عدد العاملين في الشركة ١٠٤٠ عاملاً وعاملة في نهاية عام ١٩٩٧.

(٢٤،ص٦٧-٦٨)

٣/١/١/١-شركة الغزل بجبلة Yarn Company In Jableh:

شركة جبلة للغزل هي إحدى إنجازات الحركة التصحيحية التي قادها الرئيس حافظ الأسد حيث تأسست عام ١٩٧٨ بموجب المرسوم التشريعي رقم /١٩٩١/ برأس مال قدره /٢٢٥/ مليون ليرة سورية.

ومن مهام وأعمال هذه الشركة تصنيع القطن وتحويله إلى خيوط قطنية من مختلف النمر. وقد بلغ عدد عمالها ١٩٥٥ عاملاً وعاملة في نهاية عام ١٩٩٧ وتساهم الشركة مساهمة طيبة في دفع مسيرة التنمية في القطر. (٢٤،ص٦٩)

٤/١/١/١-الشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية General Company of Cotton Filaments Lattakia:

أحدثت الشركة بالمرسوم رقم ٧ عام ١٩٩٧ وتبلغ طاقتها الإنتاجية ١٥ ألف طن من الغزول القطنية وتستخدم أحدث الأنوال والتقنيات الحديثة. وقد بلغ عدد العاملين فيها في نهاية ١٩٩٧ (٢٢٠٠) عامل وعاملة وتساهم الشركة من خلال إنتاجها المتميِّز مساهمة فعَّالة في دعم الاقتصاد الوطني وتنميته.

٥/١/١/١-الشركة العامَّة للرُّخام والجص وأحجار الزينة The General Company For Marble, Plaster and Ornamental Stones :

أحدثت الشركة العامة لاستثمار الرخام وأحجار الزينة والجص عام ١٩٨٢ ليكون مقرها الرئيسي في مدينة اللاذقية وأنيط بها مهام إجراء الدراسات والبحوث والتجارب والتنقيب واستخراج واستثمار وتصنيع وبيع وتوزيع المواد المستخرجة الرخامية وشبه الرخامية وأحجار الزينة والجص والطف البركاني، وقد وصل عدد العاملين في الشركة مع نهاية ١٩٩٧ إلى ٩٠٠ عامل وعاملة. وفي عام ٢٠٠٤ تم دمج شركة الإسفلت إليها بالمرسوم ٤٦٠.

(٢٤،ص٣٥-٣٧).

- الشركة العامة للإسفلت The General company of Asphalt

أسست الشركة عام ١٩٧٢ شركة مساهمة فرنسية وذلك بامتياز باسم الشركة الصناعية للإسفلت والزيوت في اللاذقية، وبموجب المرسوم ٢١ لعام ١٩٧٠ تم انتقال ملكيتها للدولة باسم الشركة العامة للإسفلت وتتلَّخص مهمتها باستثمار الإسفلت الطبيعي من مناجمها في كفرية (محافظة اللاذقية)، والبشري (محافظة دير الزور)، وتقوم الشركة بإنتاج الإسفلت وتصنيعه وتحويله بالكسّارات المتوفرة لديها إلى أحجام مختلفة لاستعماله في تزفيت الطرق الفرعيَّة وساحات المدارس، وتحويل قسم من المطحون الإسفلتي بأفران خاصة إلى معجون إسفلتي يستعمل في عزل الأسطحة من قبل ورشات متخصصة تابعة للشركة ومن بعض جهات القطاع العام، وقد بلغ عدد العمال في نهاية عام ١٩٩٧ / ٢٣٥/ عاملاً وعاملة. (٢٤،ص٤٣-٤٤)

<u>١/١/١/٦-الشركة العامة لصناعة الألمنيوم باللاذقية The General Company For Aluminum Industry in Lattakia:</u>

أحدثت الشركة في ظل التصحيح المجيد بموجب المرسوم ٢٧٠٨/ عام ١٩٧٨ وحدد رأسمالها بمبلغ ٧٨ مليون ليرة. ومهمتها هي إنتاج مقاطع الألمنيوم بأنواعه. وقد بلغ عدد العاملين فيها في نهاية ١٩٩٧ (٣٠٠) عامل وعاملة. (٢٤،ص٧٨-٧٩)

<u>١/١/١/٧-الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية The General Company For Manufacturing Electrical Engines:</u>

أحدثت الشركة بموجب المرسوم الجمهوري /١٩٥/ عام ١٩٧٤ ومنتجاتها هي :

١- المحركات بامتياز من الشركة ELNOR البلجيكية.

٢- المحولات بامتياز من الشركة ALFRA النمساوية .

٣- القوالب المعدنية.

وقد بلغ عدد العاملين فيها في نهاية عام ١٩٩٧ (٤٥٦) عاملاً وعاملة. (٢٤،ص٨٢)

١/١/٢-لمحة عن المنظمات الصناعية العامة في محافظة طرطوس:

<u>١/١/٢/١-شركة مصفاة بانياس Banias Refinery Company:</u>

أحدثت الشركة بالمرسوم الجمهوري رقم /١٠٣٥/ تاريخ ١٩٧٥/٧/٣ الذي حدد مهامها ورأس مالها ومكوّناتها. وقد بلغ عدد العاملين في نهاية ١٩٧٩ (٣٠٠٠) عامل وعاملة، وتعتبر شركة مصفاة بانياس ثمرة التصحيح المجيد، وهي تساهم مساهمة فعالة في دفع مسيرة التنمية وتحقيق التطور الاقتصادي في القطر.

أما المشتقات النفطية التي تنتجها المصفاة فهي:

الغاز المسيل، البنزين بأنواعه، كيروسين الطائرات، الكيروسين العادي، المازوت الفيول أويل، الإسفلت الصناعي، إسفلت الطرقات، الكبريت.(٢٤،ص٥٧٣-٥٧٤).

١/١/٢/٢-معمل تعبئة المياه بالدريكيش:Factory of water Filling In Dereceish

دشِّن المعمل في ٨ آذار عام ١٩٧٦ حيث بدأ العمل بخط المياه المعدنية، وفي عام ١٩٨٠ بدء العمل بخط الأشربة الغازية. وكان المعمل تابعاً لوزارة الدفاع وقد انتقل إلى ملاك وزارة الصناعة بموجب المرسوم رقم /٥٠٤/ تا ١٩٨٣/٧/١٦، وألحق بالمؤسسة العامَّة للصناعات الغذائية. ويقوم المعمل بإنتاج وتعبئة المياه المعدنية والمشروبات الغازية ويغطي حاجة جزء من السوق المحليَّة بالمياه المعدنيِّة بشكل رئيس المشروبات الغازية. وقد بلغ عدد العاملين في نهاية عام ١٩٩٧ /١٩٠/ عاملاً وعاملة. (٢٤، ص ٥٨٨،٥٨٩)

٢/١-تحليل الاستبيان :

١/٢/١-تحليل إجابات السؤال الأول:

السؤال الأول :-هل تتوفر لديكم المعرفة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوِّناتها؟

والجدول رقم (١/١) يوضح عدد الإجابات والنسب المتعلقة بهذا السؤال.

جدول (١/١)

الإجابات / التكرار والنسب	٦ نعم	١ لا	المجموع
التكرار	٣١	٥٩	٩٠
النسبة المئوية	٣٤,٤	٦٥,٦	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (١/١) أنَّ نسبة الأفراد الذين لا تتوافر لديهم المعرفة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها بلغت (٦٥,٦%) وهي نسبة أكبر بكثير من نسبة الأفراد الذين تتوفر لديهم تلك المعرفة والتي بلغت (٣٤,٤%) .

٢/٢/١-تحليل إجابات السؤال الثاني:

السؤال الثاني- هل المعرفة المتوفرة لديكم عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوِّناتها جيِّدة؟

- والجدول رقم (٢/١) يوضح عدد الإجابات والنسب المتعلقة بهذا السؤال .

جدول (٢/١)

مدى الموافقة / التكرار والنسب	٦ موافق جداً	٥ موافق	٤ موافق إلى حد ما	٣ غير موافق إلى حد ما	٢ غير موافق	١ غير موافق على الإطلاق	المجموع
التكرار	٠	٠	٣	٧	١٠	١١	٣١
النسبة المئوية			%٩,٧	%٢٢,٦	%٣٢,٣	%٣٥,٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (٢/١) أنَّ نسبة الأفراد الذين تتوفر لديهم معرفة جيِّدة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية ومكوِّناتها هي (٩,٧%)، وهذه نسبة قليلة جداً مقارنة مع نسبة الأفراد الذين تتوفر لديهم معرفة غير جيدة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية ومكوِّناتها والتي بلغت (٩٠,٣).

ويرى الباحث من خلال تحليل إجابات السؤال الأول والثاني: أنَّ على المنظَّمات محل البحث إخضاع مدرائها لدورات تدريبية (داخليَّة وخارجيَّة) متخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

١/٢/٣-اختبار الفرضيات:

<u>١/٢/٣/١-اختبار الفرضيَّة الأولى:</u>

الفرضيَّة الأولى: (ف١)

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث وبين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.

-والجدول رقم (٣/١) يوضح الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة الأولى.

جدول (٣/١)

رقم البند	البنـــــــــــد
٣	تتَّصف البيئة الخارجيِّة لمنظمتكم بتسارع التغيُّرات الكمية والنوعية .
٤	المنافسة التي تواجه منظمتكم شديدة.
٥	شدَّة المنافسة تتزايد أمام منظمتكم.
٦	التغيُّرات البيئيَّة بشكل عام تؤثِّر كثيراً على أهداف واستراتيجيات منظمتكم.

المصدر: إعداد الباحث

والجدول (٤/١) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة الأولى

جدول (٤/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية	٥%	٠,٠٠	٨٩	٨,٩١١	٠,١٠٢٧	٠,٩٧٣٩	٤,٤١٤٨	٩٠

العدم								

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (٤/١) ما يلي:

- ارتفاع المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب يساوي (٠)، وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٠,٠٥).

وهذا يعني وجود فروق معنويَّة إيجابيَّة وبالتالي يتم رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة معنوية إيجابية بين الظروف المحيطة بالمنظَّمات محل البحث، وبين الظروف المحيطة بمنظَّمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.

الأمر الذي يستوجب من المنظَّمات محل البحث القيام بممارسة الإدارة الاستراتيجية.

<u>٢/٣/٢/١–اختبار الفرضيَّة الثَّانية:</u>

الفرضيَّة الثَّانية (ف٢):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين كيفيّة وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظمات محل البحث، وبين كيفيَّة وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

ف٢/١: لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين خصائص الرسالة في المنظَّمات محل البحث، وبين خصائص الرسالة الفعَّالة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

ف٢/٢: لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظَّمات محل البحث، وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

والجدول رقم (٥/١) يوضح نتائج اختبار الفرضيَّة الثَّانية:

جدول (٥/١)

نتيجة الاختبار	**مستوى المعنويَّة المستخدم**	**احتمال t المحسوب**	**درجات الحرية df**	**قيمة t المحسوبة**	**الخطأ المعياري للمتوسط**	**الانحراف المعياري**	**المتوسِّط**	**عدد أفراد العينة**
رفض فرضية العدم	٥%	٠,٠٠	٨٩	٤,٢٦٠-	٩,٨٣٠	٠,٩٣٢٥	٣,٠٨١٢	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (٥/١) ما يلي:

- انخفاض المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب < من مستوى المعنوية المستخدم.

وهذا يعني أن هناك فروقاً معنويَّة سالبة، وبالتالي يتم رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق ذات دلالة معنوية سالبة بين كيفيَّة وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظَّمات محل البحث، وبين كيفيَّة وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

ويدلً هذا على أن المنظمات محل البحث لا تتبع الأسلوب العلمي في وضع الدعائم الاستراتيجية، وهذا يتطلَّب من المنظَّمات محل البحث العمل على إحداث توافق مع البنود الواردة في (الجدول رقم (٦/١)، الذي يوضِّح متوسِّطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة توافق تلك المنظَّمات مع كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي)، باستثناء البنود التالية:

١-البنود[٢١، ٢٧ ٢٩، ٣١] إذ تبيّن من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم.

٢-البنود [٢٨،٢٠،١٣،١٢،٨،٧] فقد تبيّن من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار

المتوسط المقبول .

وبالتالي يجب أن تعمل المنظَّمات محل البحث على دعم البند رقم (٧) منها، وزيادة درجة التوافق مع باقي هذه البنود.

جدول (٦/١).

رقم البند	البنـــــــــــد	المتوسِّط
٧	رسالة منظمتكم محدَّدة.	٦,٠٠٠٠
٨	رسالة منظمتكم مكتوبة.	٤,٧٢٢٢
٩	رسالة منظمتكم منشورة.	٢,٦٦٦٧
١٠	رسالة منظمتكم بمتناول جميع الأطراف أصحاب المصلحة معها.	٢,٣٣٣٣
١١	تشاركون في صياغة رسالة منظمتكم.	٢,٧٣١٣

	تتضمن رسالة منظمتكم معلومات واضحة عن:	
١٢	-مجموعة العملاء الذين سيتم إشباع حاجاتهم ورغباتهم.	٣,٧٤٦٣
١٣	-طبيعة حاجات ورغبات عملائها.	٤,٢٢٣٩
١٤	-الموارد المميَّزة الموجودة فيها.	١,٩٤٠٣
١٥	-اتجاهها طويل الأجل.	٢,٧٧٦١
١٦	-القيم الأساسية فيها.	١,٤٠٣٠
١٧	-القوى الدافعة لها.	٣,١٧٩١
١٨	تراعي رسالة منظمتكم مطالب (عملائها، موظفيها، المجتمع الذي تعمل فيه).	٢,٩٢٢٢
١٩	المعلومات التي يتضمنها نص رسالة منظمتكم تعكس وجود فكر استراتيجي.	١,٩٥٥٢
٢٠	بيانات رسالة منظمتكم حقيقية.	٤,٥٠٧٥
٢١	بيانات رسالة منظمتكم غير مبالغ فيها.	٣,٨٠٦٠
٢٢	رسالة منظمتكم قابلة للتحقق.	٣,١٤٤٤
٢٣	رسالة منظمتكم بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين من خلاله يتم اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة.	٢,٣٨٨٩
٢٤	رسالة منظمتكم تثير شعور إيجابي يقود ويحرِّك كافة الأطراف أصحاب المصلحة للعمل معها.	٢,٣٨٨١
٢٥	تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم.	٣,٢٣٣٣
	تتوفر المعايير التالية في الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم:	
٢٦	-تراعي مطالب (عملائها، موظفيها، المجتمع الذي تعمل فيه).	٢,٥٨٨٩
٢٧	-الدقة.	٣,٤٧٧٨
٢٨	-القابليَّة للقياس الكمي.	٥,٠٣٣٣
٢٩	-تتضمن وقت محدد لتنفيذها.	٣,٦١١١
٣٠	-التحدي والواقعيَّة.	٢,٧٧٧٨
٣١	-الوضوح.	٣,٥٣٣٣
٣٢	-مرنة تستوعب المتغيِّرات الطارئة.	٢,٣٧٧٨
٣٣	-يتمخَّض عن تحقيقها ارتفاع معدلات أداء المنظمة على المدى الطويل.	١,٩٢٢٢

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (٦/١) أنَّ متوسِّطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق المنظَّمات محل البحث مع كيفيِّة وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي تبتعد عن معيار المتوسِّط المقبول وبدرجات متفاوتة باستثناء متوسِّطات درجات البنود [٧، ٨، ١٢، ١٣، ٢٠، ٢١، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣١) فمتوسط درجات البند (٢٧) يقترب كثيراً من معيار المتوسِّط المقبول والبقية ترتفع عنه.

١/٢/٣/٢/١-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة الثَّانية :

الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى (ف١/٢):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين خصائص الرسالة في المنظَّمات محل البحث، وبين خصائص الرسالة الفعَّالة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة هي البنود الواردة في الجدول رقم (٦/١):

[من البند ٧← البند ٢٤]

والجدول رقم (٧/١) يوضح نتائج اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة الثَّانية.

جدول (٧/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	٤,٨٥٤-	٩,٥١٢	٠,٩٠٢٤	٣,٠٣٨٣	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (٧/١) انخفاض المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥)، كما يتضح أنَّ احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم، وهذا يعني وجود فروق معنويَّة سالبة، وبالتالي يتم رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين خصائص الرسالة في المنظَّمات محل البحث، وبين خصائص الرسالة الفعَّالة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

٢/٢/٣/٢/١-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية من الفرضيَّة الثَّانية:

الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية (ف٢/٢):

- لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظَّمات محل البحث، وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية الفعَّالة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة هي البنود الواردة في الجدول رقم (٦/١): [من البند ٢٥ ← البند٣٣]

والجدول رقم (٨/١) يوضّح نتائج اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية (فـ$_{٢}$ /٢).

جدول (٨/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠,٠٠٢	٨٩	٣,١١٦-	٠,١٠٥٠	٠,٩٩٥٩	٣,١٧٢٨	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول رقم (٨/١) نجد أنَّ المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥)، كما نجد أنَّ احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم، وهذا يعني رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظَّمات محل البحث، وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية الفعّالة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

<u>٣/٣/٢/١-اختبار الفرضيَّة الثالثة:</u>

الفرضيَّة الثالثة (فـ$_{٣}$):

"لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تحليل البيئة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تحليل البيئة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها".

وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

فـ$_{١}$/٣: لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تحليل البيئة الخارجيِّة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تحليل البيئة الخارجيِّة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

فـ$_{٢}$/٣: لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تحليل البيئة الداخليِّة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تحليل البيئة الداخليِّة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

والجدول رقم (٩/١) يوِّضح نتائج اختبار الفرضيَّة الثالثة:

جدول (٩/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	٤,٦١٢-	٩,٣٠٦	٠,٨٨٢٨	٣,٠٧٠٨	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (٩/١) ما يلي:

- المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب(٠) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٥%).

أي أنَّ هناك فروقاً معنويَّة سالبة، وهذا يعني رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليِّة تحليل البيئة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تحليل البيئة بالمفهوم العلمي.

وهذا يدل على عدم إتباع المنظمات محل البحث للأسلوب العلمي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

ويستدعي ذلك من المنظَّمات محل البحث العمل على إحداث توافق مع البنود الواردة في (الجدول رقم (١٠/١)، الذي يوضِّح متوسِّطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة توافق تلك المنظَّمات مع عمليِّة تحليل البيئة بالمفهوم العلمي)، باستثناء البنود التالية:

١-البنود [٦٢،٥٩،٥٦،٣٤] فقد تبين من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم.

٢-البنود [٦٠،٤٥،٤٣] حيث تبيّن من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t

المحسوب< مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

وبالتالي على المنظمات محل البحث العمل على زيادة درجة التوافق مع هذه البنود.

جدول (١/١٠)

رقم البند	البنـــــــــد	المتوسِّط
٣٤	تشاركون في عمليِّة تحليل البيئة الخارجيِّة لمنظمتكم.	٣,٤٢٢٢
٣٥	تختار منظمتكم العوامل البيئية العامة الرئيسيِّة من أجل تحليلها.	٣,١٢٢٢
٣٦	تتنبأ منظمتكم بعوامل البيئة العامَّة.	٣,٢٣٣٣
	تتنبأ منظمتكم بكيفيَّة تغيُّر كل قوة من قوى المنافسة التالي ذكرها:	
٣٧	-التهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون.	٢,٠٨٨٩
٣٨	-حدِّة المنافسة المتواجدة أمامها.	٢,٨٥٥٦
٣٩	-تهديدات المنتجات البديلة لمنتجات منظمتكم.	٢,٤٥٥٦
٤٠	-قوَّة الموردين.	٣,٠٨٨٩
٤١	-قوَّة المشترين.	٣,٠٧٧٨
٤٢	-تغيُّر قوَّة الآخرين من أصحاب المصالح معها.	٣,٠٥٥٦
٤٣	تستخدم منظمتكم أساليب وصفيَّة في تحليل بيئتها الخارجيِّة.	٤,١٢٠٥
٤٤	الأساليب الوصفيَّة المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعّالة.	٣,٠٦٠٢
٤٥	تستخدم منظمتكم أساليب كميَّة في تحليل بيئتها الخارجيِّة.	٤,٤٩٤٠
٤٦	الأساليب الكميَّة المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعَّالة.	٣,١٦٨٧
٤٧	تضع منظمتكم تغيّرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.	٢,٢٢٨٩
٤٨	تضع منظمتكم نظام أولويَّات محدَّد لتقييم الفرص والتهديدات.	٢,٥٣٣٣
٤٩	تبحث منظمتكم لخلق الفرص أمامها.	٢,٦٣٣٣
٥٠	عمليِّة التحليل الاستراتيجي لبيئة منظمتكم الخارجيِّة مستمرة.	٢,٨٨٨٩
٥٦	تشاركون في عمليِّة تحليل البيئة الداخليِّة لمنظمتكم.	٣,٥٦٦٧
	تحدِّد منظمتكم نقاط القوَّة والضعف الموجودة في:	
٥٧	-هياكلها التنظيمية.	٢,٩٠٠٠

٥٨	-ثقافتها التنظيمية.	٢,٠١١١
٥٩	-مواردها المتاحة.	٣,٦١١١
	تقارن منظمتكم أدائها الحالي:	
٦٠	-مع أدائها السابق.	٤,٩٥٥٦
٦١	-مع أداء المنظَّمات المنافسة لها.	٣,١٨٨٩
٦٢	-مع عوامل النجاح الأساسيَّة للصناعة التي تعمل فيها.	٣,٤٦٦١
	تقارن منظمتكم إمكانيَّاتها الحالية:	
٦٣	-مع إمكانيَّاتها في الماضي.	٢,٩٢٢٢
٦٤	-مع إمكانيَّات المنظَّمات المنافسة لها.	٢,٥٦٦٧
٦٥	-مع عوامل النجاح الأساسيَّة للصناعة التي تعمل فيها.	٣,٢٥٥٦
٦٦	تستخدم منظمتكم أساليب فعَّالة للكشف عن نقاط القوَّة والضعف فيها.	٢,٥٣٣٣
٦٧	تضع منظمتكم نظام أولويَّات محدَّد لتقييم نقاط القوَّة والضعف الموجودة فيها.	٢,٦٧٧٨
٦٨	عمليِّة التحليل الاستراتيجي لبيئة منظمتكم الداخليِّة مستمرة.	٢,٩٥٥٦

المصدر: إعداد الباحث.

نلاحظ من الجدول رقم (١٠/١) ابتعاد متوسِّطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق المنظَّمات محل البحث مع عمليِّة تحليل البيئة بالمفهوم العلمي عن معيار المتوسِّط المقبول وبدرجات متفاوتة ماعدا متوسطات درجات البنود[٣٤، ٤٣، ٤٥، ٥٦، ٥٩، ٦٠،٦٢] ، حيث يرتفع بعض من هذه المتوسِّطات عن معيار المتوسِّط المقبول والبعض الآخر يقترب منه.

١/٢/٣/٣/١-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة الثالثة:

الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى (ف$_{١}$/٣):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تحليل البيئة الخارجيِّة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تحليل البيئة الخارجيِّة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة هي البنود الواردة في الجدول رقم (١٠/١) [من البند ٣٤← البند ٥٠]

والجدول رقم (١١/١) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى (ف$_{١/٣}$)

جدول (١١/١)

نتيجة الاختبار	**مستوى المعنويَّة المستخدم**	**احتمال t المحسوب**	**درجات الحرية df**	**قيمة t المحسوبة**	**الخطأ المعياري للمتوسط**	**الانحراف المعياري**	**المتوسِّط**	**عدد أفراد العينة**

رفض فرضية العدم	%٥	٠٠٠	٨٩	-٤,٩٦٣	٠,١٠٤١	٠,٩٨٧٣	٢,٩٨٣٤	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من الجدول رقم (١١/١): أنَّ المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥)، كما يتبين أنّ احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم(٥%) .

وبالتالي نتوصل إلى أنَّ هناك فروقاً معنويَّة سالبة، وهذا يعني رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق ذات دلالة معنوية سالبة بين عمليِّة تحليل البيئة الخارجيِّة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تحليل البيئة الخارجيِّة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

١/٢/٣/٣/٢-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية من الفرضيَّة الثالثة:

الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية (ف$_{٢}$/٣):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تحليل البيئة الداخليِّة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تحليل البيئة الداخليِّة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة في البنود الواردة في الجدول رقم (١٠/١): [من البند٥٦← البند ٦٨]

والجدول رقم (١٢/١) يوِّضح نتائج اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية (ف$_{٢}$/٣)

جدول (١٢/١)

نتيجة الاختبار	**مستوى المعنويَّة المستخدم**	**احتمال t المحسوب**	**درجات الحرية df**	**قيمة t المحسوبة**	**الخطأ المعياري للمتوسط**	**الانحراف المعياري**	**المتوسِّط**	**عدد أفراد العينة**
رفض فرضية العدم	%٥	٠,٠٠١	٨٩	-٣,٥٨١	٠,١٠٥٠	٠,٩٩٦٣	٣,١٢٣٩	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتبيَّن من الجدول رقم (١٢/١) :أنَّ المنظَّمات محل البحث حصلت على متوسط منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥)، وأنَّ احتمال t المحسوب < ٥مستوى المعنوية المستخدم(٥%). وهذا

يشير إلى وجود فروق معنويَّة سالبة وبالتالي يتم رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليِّة تحليل البيئة الداخليِّة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تحليل البيئة الداخليِّة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

٤/٣/٢/١-اختبار الفرضيَّة الرابعة:

الفرضيَّة الرابعة (ف٤):

لا توجد فروق معنويَّة بين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

وينبثق عنها الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:

ف٤/١: لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

ف٤/٢: لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

والجدول رقم (١٣/١) يوضح نتائج اختبار الفرضيَّة الرابعة:

جدول (١٣/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	٣,٩٠٠-	٠,١٠٣٧	٠,٩٨٣٥	٣,٠٩٥٦	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (١٣/١) الآتي:

- انخفاض المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب يساوي (٠) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٥%).

وبالتّالي نتوصل إلى وجود فروق معنويَّة سالبة، وهذا يعني رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

ويدل هذا على أنَّ المنظمات محل البحث لا تتبع الأسلوب العلمي في اختيار الاستراتيجيات. وهذا يتطلَّب من المنظَّمات محل البحث العمل على تحقيق توافق مع البنود الواردة في (الجدول رقم (١٤/١) الذي يوضِّح متوسِّطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة توافق تلك المنظَّمات مع عمليِّة اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي) باستثناء الآتي من بنود:

١–البنود [٧٥،٧٧،٧٨،٨٠،٨٦،٩٠،٩٣،٩٥،٩٦،٩٨،١٠١] حيث وجدنا من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t المحسوب> مستوى المعنوية المستخدم (٥%).

٢–البنود [٨٣،٨٥،١٠٣،١٠٤] فقد تبيّن من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم (٥%)، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

وبالتالي على المنظمات محل البحث العمل على رفع درجة التوافق مع هذه البنود.

جدول (١٤/١)

رقم البند	البنـــــــــــد	المتوسِّط
٧٢	تشاركون في عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٣,٢٧٧٨
٧٣	تستخدم منظمتكم أدوات مساعدة في عمليِّة توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة	٢,٥١١١
٧٤	الأدوات المستخدمة للمساعدة في عمليِّة توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة فعَّالة.	٢,١٧٨٦
	تعمل منظمتكم على توليد (البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة):	
٧٥	–التي تدعم نقاط قوَّتها.	٣,٦٦٦٧
٧٦	–التي تتطلَّب امتلاكها موارد إضافية.	٣,١٣٣٣
٧٧	–التي تتناسب مع نقاط ضعفها.	٣,٥٤٤٤
٧٨	–التي تتوافق مع فرصها الحالية.	٣,٦٠٠٠
٧٩	–التي تتوافق مع فرصها المحتلمة.	٢,١٦٦٧

٨٠	-التي تتناسب مع التهديدات الحالية التي تواجهها.	٣,٦٨٨٩
٨١	-التي تتناسب مع التهديدات المحتمل أن تواجهها.	٢,١٥٥٦
٨٢	تضع منظمتكم استراتيجيات بديلة على مستوى المنظمة للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.	٢,٨٣٣٣
٨٣	تستند منظمتكم عند اختيار (الاستراتيجيات على مستوىا لمنظمة) على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية.	٤,٠٨٨٩
	تأخذ منظمتكم بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجيات:	
٨٤	-البعد السياسي لكل بديل.	٢,٤١١١
٨٥	-البعد الاجتماعي لكل بديل.	٣,٩٣٣٣
٨٦	-البعد التنظيمي لكل بديل.	٣,٣٠٠٠
	تختار منظمتكم (الاستراتيجيات على مستوى المنظمة):	
٨٧	-التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع رسالتها .	٢,٧٦٦٧
٨٨	-التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع أهدافها الاستراتيجية.	٢,٩٣٣٣
٨٩	تسعى المنظمة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية.	٢,٥٢٢٢
٩٠	تشاركون في عمليّة اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٣,٤٨٨٩
٩١	تستخدم منظمتكم أدوات مساعدة في عمليّة توليد البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.	٢,٤٤٤٤
٩٢	الأدوات المستخدمة للمساعدة في عمليّة توليد البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي فعّالة.	٢,٢١٤٣
	تعمل منظمتكم على توليد(البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي):	
٩٣	-التي تدعم نقاط قوتها.	٣,٥٨٨٩
٩٤	-التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية.	٣,١٦٦٧
٩٥	-التي تتناسب مع نقاط ضعفها.	٣,٥٢٢٢
٩٦	-التي تتوافق مع فرصها الحالية.	٣,٦٧٧٨
٩٧	-التي تتوافق مع فرصها المحتملة.	٢,٣٥٥٦
٩٨	-التي تتناسب مع التهديدات الحالية التي تواجهها.	٣,٥٠٠٠
٩٩	-التي تتناسب مع التهديدات المحتمل أن تواجهها.	٢,٤٨٨٩
١٠٠	تضع منظمتكم استراتيجيات بديلة على المستوى الوظيفي للتعامل مع المتغير	٣,٣٨٨٩

	الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.	
١٠١	تستند منظمتكم عند اختيار (الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي)على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية.	٣,٦٤٤٤
	تأخذ منظمتكم بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:	
١٠٢	-البعد السياسي لكل بديل.	٢,٩٢٢٢
١٠٣	-البعد الاجتماعي لكل بديل.	٣,٧٣٣٣
١٠٤	-البعد التنظيمي لكل بديل.	٣,٩٦٦٧
	تختار منظمتكم الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:	
١٠٥	التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع رسالتها.	٢,٩٨٨٩
١٠٦	التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع أهدافها الوظيفية.	٣,١١١١
١٠٧	تسعى المنظمة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية.	٣,٠٥٥٦

المصدر: إعداد الباحث

نجد من الجدول رقم (١٤/١) ابتعاد متوسِّطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق المنظَّمات محل البحث مع كيفية اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي عن معيار المتوسِّط المقبول وبدرجات متفاوتة. باستثناء البنود [٧٥، ٧٧، ٧٨، ٨٠، ٨٣، ٨٥، ٨٦، ٩٠، ٩٣، ٩٥، ٩٦، ٩٨، ١٠١، ١٠٣، ١٠٤] حيث يرتفع بعض من متوسِّطات درجاتها عن معيار المتوسِّط المقبول والبعض الآخر يقترب منه.

١/٢/٣/٤/١-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة الرابعة:

الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى (ف٤/١):

- لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة هي البنود الواردة في الجدول (١٤/١): [من البند ٧٢←البند ٨٩]

والجدول رقم (١٥/١) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى (ف٤/١) .

جدول (١٥/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	%٥	٠٠٠	٨٩	٤,٤٨٠-	٩,٩٨٨	٠,٩٤٧٥	٣,٠٥٢٥	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

نجد من الجدول (١٥/١): أنَّ المنظَّمات محل البحث حصلت على متوسط منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥)، وأنّ احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم(٥%) وهذا يشير إلى وجود فروق معنويَّة سالبة وهذا يعني رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

١/٢/٣/٤/٢-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية من الفرضيَّة الرابعة:

الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية (ف٢/٤):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة هي البنود الواردة في الجدول رقم (١٤/١) [من البند ٩٠←البند١٠٧]

والجدول رقم (١٦/١) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية (ف٢/٤)

جدول (١٦/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠,٠٠١	٨٩	-٣,٣٤٧	٠,١٠٧٩	١,٠٢٤١	٣,١٣٨٧	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يبيّن الجدول رقم (١٦/١) الآتي:

- المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم.

وهذا يدلُّ على وجود فروق معنويَّة سالبة، وهذا يعني رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

<u>١/٢/٣/٥-اختبار الفرضيَّة الخامسة:</u>

الفرضيَّة الخامسة (ف٥):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين المتطلبات المتوفرة لتصميم الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث، وبين متطلبات التصميم الفعَّال للاستراتيجيات بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

والجدول رقم (١٧/١) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة الخامسة.

جدول (١٧/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	١٣,١٨-	٩,٤٥٩	٠,٨٩٧٣	٢,٢٥٣٣	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

نجد من الجدول رقم (١٧/١) الآتي:

- انخفاض المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب يساوي (٠) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٥ %)
- و يدل هذا على وجود فروق معنويَّة سالبة، وهذا يعني رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين المتطلبات المتوفرة لتصميم الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث، وبين متطلبات التصميم الفعَّال للاستراتيجيات بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

وهذا يستوجب من المنظَّمات محل البحث العمل على تحقيق توافق مع البنود الواردة في (الجدول رقم (١٨/١)، الذي يوضِّح متوسِّطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة توافق تلك المنظَّمات مع متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات بالمفهوم العلمي) باستثناء البند رقم (١١٤) فقد تبيَّن من نتيجة اختباره أنَّ احتمال t المحسوب >٥% وبالتالي على المنظَّمات محل البحث أن تعمل عل رفع درجة التوافق مع ذلك البند.

جدول (١٨/١)

رقم البند	البنـــــــــد	المتوسِّط
١١١	يوجد في منظمتكم مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.	١,٧١١١
١١٢	تستعين منظمتكم بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.	٢,٤٠٥٥

١١٣	يوجد في منظمتكم نظم معلومات إدارية فعَّالة.	١,٦٤٤٤
١١٤	يتم في منظمتكم تحديد القواعد المتعلقة باتخاذ القرارات فيتم تحديثها إذا ما وجدت أو السماح بإنشائها عند عدم وجودها بغية قيادة قرارات وسلوك المديرين الاستراتيجيين عند قيامهم بتصميم الاستراتيجيات.	٣,٤٤٤٤
١١٥	تتوافر في منظمتكم الموارد المادية اللازمة لعمليِّة تصميم الاستراتيجيات.	٢,٠٦٦٧

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (١٨/١) أنَّ جميع متوسِّطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق المنظَّمات محل البحث، مع متطلبات التصميم الفعَّال للاستراتيجيات تبتعد عن معيار المتوسِّط المقبول وبدرجات متفاوتة إلاَّ متوسط درجات البند رقم (١١٤) فيقترب كثيراً منه.

<u>٦/٣/٢/١-اختبار الفرضيَّة السادسة:</u>

الفرضيَّة السادسة (ف٦):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

ف٦/١: لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

ف٦/٢: لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

والجدول رقم (١٩/١) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة السادسة.

جدول (١٩/١)

نتائج اختبار الفرضيَّة السادسة

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض	٥%	٠٠٠	٨٩	٥,١٠٩-	٠,١١٩٥	١,١٣٣٥	٢,٨٨٩٥	٩٠

								فرضية العدم

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (١٩/١) الآتي:

- أنَّ المنظَّمات محل البحث حصلت على متوسط منخفض عن معيـــار المتوسِّـــط المقبـــول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب يساوي (٠) وهو أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (٥%) .

وهذا يدلُّ على وجود فروق معنويَّة سالبة، ويعني ذلك أن نرفض فرضيَّة العدم، ونقبل الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

وهذا يدلّ على عدم إتباع المنظمات محل البحث للأسلوب العلمي في تنفيذ الاستراتيجيات.

وبالتالي يتوجب على المنظَّمات محل البحث أن تحدث توافقاً مع البنود الواردة في(الجدول رقم (٢٠/١) التي تقيس مدى توافق المنظَّمات محل البحث مع عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي) باستثناء ما يلي من بنود:

١- البنود [١٢٩،١٢٠] إذ تبيَّن من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t المحسوب>مستوى المعنوية المستخدم.

٢-البند [١٢٥] فقد تبيّن من نتيجة اختباره أنَّ احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم(٥%)، ولكن متوسط درجاته مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

وبالتالي على المنظمات محل البحث عمل ما يجب من أجل زيادة درجة التوافق مع هذه البنود .

جدول (٢٠/١)

رقم البند	البنـــــــــــد	المتوسِّط
١١٦	تشاركون في عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٣,٣٢٢٢
١١٧	يوجد في منظمتكم توافق بين الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وبين هياكلها التنظيمية.	٢,١٨٨٩
١١٨	الثقافة التنظيمية لمنظمتكم مناسبة للاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٢,٧٢٢٢
١١٩	**السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:** -داعمة لها.	٣,١٢٢٢
١٢٠	-واضحة لمن سيقوم بتنفيذها.	٣,٤٨٨٩

١٢١	-تَتسم بالاستقرار النسبي.	٣,٠٠٠
١٢٢	-تَّتسم بالمرونة.	٢,٧٠٠٠
١٢٣	تتوفر في منظمتكم المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٢,٣٤٤٤
١٢٤	تتوفر في منظمتكم الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٢,٦٢٢٢
١٢٥	تشاركون في عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٣,٧٨٨٩
١٢٦	يوجد في منظمتكم توافق بين الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي وهياكلها التنظيمية.	٢,٤٤٤٤
١٢٧	الثقافة التنظيمية لمنظمتكم مناسبة للاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٢,٦٥٥٦
	السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:	
١٢٨	-داعمة لها.	٣,٠٠٠٠
١٢٩	-واضحة لمن سيقوم بتنفيذها.	٣,٥٨٨٩
١٣٠	-تتّسم بالاستقرار النسبي.	٢,٨٨٨٩
١٣١	-تتّسم بالمرونة.	٢,٨٤٤٤
١٣٢	تتوفر في منظمتكم المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٣,٢٧٧٨
١٣٣	تتوفر في منظمتكم الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٢,٠١١١

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (١/٢٠) أنَّ جميع متوسِّطات درجات البنود التي تقيس درجة التوافق مع عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي تبتعد عن معيار المتوسِّط المقبول وبدرجات متفاوتة. ماعدا متوسِّطات درجات البنود [١١٦، ١٢٠، ١٢٥، ١٢٩] فبعضها يقترب كثيراً منه والبعض الآخر يرتفع عنه.

مع التذكير بأنّ نتيجة اختبار البند (١١٦) بيّنت :أنَّ احتمال t المحسوب <٥% .

١/٢/٣/٦/١-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة السادسة:

الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى (ف١/٦):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة هي البنود الواردة في الجدول رقم (١/٢٠):

[من البند١١٦←البند١٢٤]

والجدول رقم (١/٢١) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة (ف٦/١).

جدول (١/٢١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	٥,٣٠١-	٠,١٢٥٥	١,١٩٠٩	٢,٨٣٤٦	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (١/٢١) الآتي:

- انخفاض المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم (٥%).

وهذا يعني وجود فروق معنويَّة سالبة، ويعني ذلك رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

١/٢/٣/٦/٢–اختبار الفرضيَّة الثَّانية من الفرضيَّة السادسة:

الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية (ف٦/٢):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة هي البنود الواردة في الجدول رقم (٢٠/١): [من البند ١٢٥←البند ١٣٣]

والجدول رقم (٢٢/١) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية (ف٦/٢).

جدول (٢٢/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	٤,٨٧٠-	٠,١١٤١	١,٠٨٢٣	٢,٩٤٤٤	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتبيَّن من الجدول رقم (٢٢/١) ما يلي:

- انخفاض المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب <مستوى المعنوية المستخدم (٥%).

وهذا يدلُّ على وجود فروق معنويَّة سالبة، ويعني ذلك رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي :

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

<u>١/٢/٣/٧-اختبار الفرضيَّة السابعة:</u>

الفرضيَّة السابعة (ف٧):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

وينبثق عنها الفرضيتان الآتيتان:

ف٧/١: لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

ف٧/٢: لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

والجدول رقم (٢٣/١) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة السابعة.

جدول (٢٣/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	%٥	٠٠٠	٨٩	٤,٤١٤-	٠,١١٠٠	١,٠٤٣١	٣,٠١٤٧	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

نجد من الجدول رقم (٢٣/١) الآتي:

- أنَّ المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب يساوي(٠) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم(٥%) .

وهذا يشير إلى وجود فروق معنويَّة سالبة ويعني ذلك رفض فرضيَّة العدم وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

ويدل هذا على عدم إتباع المنظمات محل البحث للأسلوب العلمي في رقابة الاستراتيجيات.

وهذا يستوجب من المنظَّمات محل البحث أن تحدث توافقاً مع البنود الواردة في (الجدول رقم (٢٤/١) التي تقيس درجة توافق المنظَّمات محل البحث مع عمليِّة رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي) باستثناء ما يلي من بنود:

١–البند [١٦٣] حيث بيّنت نتيجة اختباره أنَّ احتمال t المحسوب >٥%.

٢–البنود [١٣٧، ١٤١، ١٤٨، ١٥١، ١٥٥] لأن نتيجة اختبار كل بند منها بيّنت أنَّ احتمال t المحسوب <٥%، ولكن متوسط درجاته مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

وهذا يتطلب من المنظمات محل البحث أن تعمل على رفع درجة التوافق مع هذه البنود .

جدول (٢٤/١)

رقم البند	البنــــــــــد	المتوسِّط
١٣٤	تشاركون في عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٣,٢٥٥٦
١٣٥	تراجع منظمتكم الافتراضات الخاصة بالاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٢,٣٠٠٠
١٣٦	تقوم منظمتكم بالرقابة الوقائية قبل البدء بعمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.	٢,٩٠٠٠
	تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على مستوى المنظمة تكاملاً بين (المعلومات الكمية والنوعية):	
١٣٧	–التي تقيس كفاءتها.	٤,١١١١
١٣٨	–التي تقيس جودتها.	٢,٩٤٤٤
١٣٩	–التي تقيس التطورات الحاصلة فيها.	١,٩٠٠٠
١٤٠	–التي تقيس استجابتها لحاجات ورغبات العميل.	٢,٩٨٨٩
١٤١	تقارن منظمتكم نتائجها المحققة على مستوى المنظمة مع النتائج المخططة.	٤,٩٢٢٢
١٤٢	تتَّخذ منظمتكم الإجراءات التصحيحية إذ لزمت بحيث تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	٣,١٨٨٩
١٤٣	يقتصر نظام رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المنظمة.	٢,٠٧٧٨
١٤٤	هناك توافق بين الاستراتيجية على مستوى المنظمة ونظام رقابتها.	٢,٩٧٧٨
١٤٥	يُعد نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة اقتصادياً (أي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد).	٣,٠٧٧٨

١٤٦	يزوِّد نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.	٢,٥٤٤٤
١٤٧	لا يركِّز نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة على جوانب الأداء قصيرة المدى وإنما تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.	٢,٤٨٨٩
١٤٨	تشاركون في عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٣,٧٧٧٨
١٤٩	تراجع منظمتكم الافتراضات الخاصة بالاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٢,٤٠٠٠
١٥٠	تقوم منظمتكم بالرقابة الوقائية قبل البدء بعمليِّة رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.	٣,١١١١
	تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملاً بين (المعلومات الكمية والنوعية):	
١٥١	-التي تقيس كفاءة كل وظيفة فيها.	٤,٢٥٥٦
١٥٢	-التي تقيس جودة كل وظيفة فيها .	٣,٠٢٢٢
١٥٣	-التي تقيس تطورات كل وظيفة فيها .	١,٧١١١
١٥٤	-التي تقيس استجابة كل وظيفة فيها لحاجات ورغبات العميل.	٣,١٣٣٣
١٥٥	تقارن منظمتكم نتائجها المحققة في كل وظيفة مع النتائج المخططة.	٥,٠٠٠٠
١٥٦	تتَّخذ منظمتكم الإجراءات التصحيحية إذا لزمت بحيث تهيئ الظروف لتحقيق أهدافها الوظيفية.	٣,١٢٢٢
١٥٧	يقتصر نظام رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المجال الوظيفي	٢,١٥٥٦
١٥٨	هناك توافق بين الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي ونظام رقابتها.	٣,١١١١
١٥٩	يُعد نظام رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي اقتصادياً.	٣,١٣٣٣
١٦٠	يقوم نظام رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بتزويد متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.	٢,٤٠٠٠
١٦١	لا يركِّز نظام رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي على جوانب الأداء قصيرة المدى وإنما تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.	٢,٤٢٢٢
١٦٢	يوجد ربط موضوعي بين الإنجاز و الحوافز.	٢,٩٠٠٠
١٦٣	يطَّبق نظام الحوافز على كافة العاملين.	٣,٤٨٨٩
١٦٤	يركِّز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة.	٣,٠٧٧٨

١٦٥	لا يركِّز نظام الحوافز على معاقبة أولئك الذين يفشلون في الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها، ووفقا للمعايير المتفق عليها، وإنما يتم البحث عن أسباب ذلك الفشل.	٢,٧٨٨٩
	عمليِّة رقابة الاستراتيجية مستمرة:	
١٦٦	-على مستوى المنظمة.	٢,٧٧٧٨
١٦٧	-على المستوى الوظيفي.	٣,٠٣٣٣

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (١/٢٤) أنَّ جميع متوسِّطات درجات البنود التي تقيس مدى التوافق مع عمليِّة رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي تبتعد عن معيار المتوسِّط المقبول، إلاَّ متوسِّطات درجات البنود [١٣٧، ١٤١، ١٤٨، ١٥١، ١٦٣،١٥٥] فمتوسط درجات البند (١٦٣) يقترب كثيراً من معيار المتوسِّط المقبول، والبقية ترتفع عنه.

١/٧/٣/٢/١-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة السابعة:

الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى (ف١/٧):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة هي البنود الواردة في الجدول رقم (١/٢٤): [من البند١٣٤ ← البند١٤٧]+ [من البند ١٦٢ ←البند١٦٦]

والجدول رقم (١/٢٥) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة الأولى (ف١/٧)

جدول (١/٢٥)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	٤,٤٦٨-	٠,١١٢٨	١,٠٧٠٠	٢,٩٨٤٨	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٥/١) انخفاض المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥)، كما يتضِّح أنَّ احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم ،وهذا يشير إلى وجود فروق معنويَّة سالبة، وبالتالي يتم رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

١/٢/٣/٧/٢-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية من الفرضيَّة السابعة:

الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية (ف٢/٧):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليِّة رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة هي البنود الواردة في الجدول رقم (٢٤/١): [من البند١٤٨ ←البند١٦٥]+ البند ١٦٧

والجدول رقم (٢٦/١) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية (ف٢/٧)

جدول (٢٦/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	-٣,٨٤٤	٠,١١٥٨	١,٠٩٨٢	٣,٠٥٥٠	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (٢٦/١) : انخفاض المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥)، كما يتضح أنّ احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم، وهذا يشير إلى وجود فروق معنويَّة سالبة ويعني ذلك رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين عمليّة رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي المطبقة في المنظَّمات محل البحث، وبين عمليّة رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

١/٨/٣/٢-اختبار الفرضيَّة الثامنة:

الفرضيَّة الثامنة (ف٨):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين النتائج المحققة من خلال الأسلوب الإداري الحالي المستخدم في المنظَّمات محل البحث، وبين النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.

والجدول رقم (٢٧/١) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة الثامنة.

جدول (٢٧/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	٥%	٠٠٠	٨٩	-٨,٥١٥	٠,١١٩٧	١,١٣٥٨	٢,٤٨٠٦	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتبيّن من الجدول رقم (٢٧/١) الآتي:

- المنظَّمات محل البحث حاصلة على متوسط منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب (٠) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (٥%).

وهذا يدل على وجود فروق معنويَّة سالبة، وبالتالي يتم رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة سالبة بين النتائج المحققة من خلال الأسلوب الإداري الحالي المستخدم في المنظَّمات محل البحث، وبين النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.

وهنا يرى الباحث ضرورة تطبيق أسلوب الاستراتيجية بمفهومه العلمي وذلك من أجل تحقيق توافق مع البنود الآتية والواردة في الجدول رقم (٢٨/١): (١٦٨،١٦٩،١٧١،١٧٢)، وزيادة درجة التوافق مع البند (١٧٠) منه حيث احتمال t المحسوب >مستوى المعنوية المستخدم.

جدول (٢٨/١)

متوسِّطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بدرجة التوافق مع النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي .

رقم البند	البنـــــــــد	المتوسِّط
١٦٨	تستخدم منظمتكم مواردها استخداماً فعالاً.	٣,١١١١
١٦٩	تمتلك منظمتكم ميزة تنافسية.	٢,٠٢٢٢
١٧٠	منظمتكم قادرة على مواجهة المنافسة المحلية.	٣,٣٩٣٩
١٧١	منظمتكم قادرة على مواجهة المنافسة الدولية.	٢,٠٤٤٤
١٧٢	النتائج التي تحققها منظمتكم مرضية.	٢,٦١١١

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (٢٨/١) ابتعاد جميع متوسِّطات درجات بنود الاستبيان (التي تقيس مدى توافق النتائج التي تحققها منظمات البحث من خلال الأسلوب الإداري المستخدم فيها مع النتائج

التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي) عن معيار المتوسِّط المقبول بدرجات متفاوتة، ماعدا متوسط درجات البند (١٧٠) فهو يقترب منه.

<u>٩/٣/٢/١-اختبار الفرضيَّة التاسعة:</u>

الفرضيَّة التاسعة (ف٩):

لا توجد فروق ذات دلالة معنويَّة بين آراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي في المنظَّمات محل البحث وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي.

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة هي البنود الواردة في الجدول رقم (٢٩/١).

جدول (٢٩/١)

رقم البند	البنـــــــــد
١٧٣	امتلاك المنظمة لرسالة تتوافر فيها خصائص الرسالة الفعالة ضرورة ملحة للمنظمة، وذو تأثير إيجابي كبير على أدائها.
١٧٤	توفر معايير الأهداف الجيدة في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ضرورة ملحة لها، وذو تأثير إيجابي كبير على أدائها.
١٧٥	عمليِّة تحليل بيئة منظمة الأعمال بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.
١٧٦	عمليِّة اختيار الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.
١٧٧	عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير علي أدائها.
١٧٨	عمليِّة رقابة الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.

المصدر:إعداد الباحث

يوضِّح الجدول رقم (٣٠/١) نتائج اختبار الفرضيَّة التاسعة

جدول (٣٠/١)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنويَّة المستخدم	احتمال t المحسوب	درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسِّط	عدد أفراد العينة
رفض فرضية العدم	%٥	٠٠٠	٨٩	٤١,٤٩٢	٤,٨٢٠	٠,٤٥٧٣	٥,٥٠٠٠	٩٠

المصدر: إعداد الباحث

يتَّضح من الجدول رقم (٣٠/١) ما يلي:

- ارتفاع المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمات محل البحث عن معيار المتوسِّط المقبول (٣,٥).
- احتمال t المحسوب أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٥%).

وهذا يشير إلى وجود فروق معنويَّة إيجابية، وبالتالي يتم رفض فرضيَّة العدم، وقبول الفرضيَّة البديلة المصاغة على النحو الآتي:

توجد فروق معنويَّة إيجابية بين آراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي، وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي. ويعود ذلك برأي الباحث إلى:

١- ارتفاع درجة الوعي لدى مدراء المنظَّمات محل البحث بأهمية الإدارة الاستراتيجية لرفع أداء منظمات الأعمال، وذلك بعد المناقشات التي دارت بينهم وبين الباحث حول ذلك.

٢- إدراك المدراء للظروف التي تجبر المنظَّمات الصناعية العامة في الساحل السوري لاتباع أسلوب إداري فعَّال غير الأسلوب الإداري الحالي المتبع بهدف زيادة قدراتها التنافسية.

الفصل الثاني

النتائج والمقترحات

النتائج:

من خلال دراستنا الميدانيَّة السابقة تم التوَّصل إلى النتائج الآتية:

١- قلَّة عدد مديري المنظَّمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوّناتها. وكانت هذه المعلومات محدودة جداً. وقد حصَّلها المدراء من الدورة التدريبيَّة الوحيدة التي خضعوا لها حول هذا الموضوع.

٢-تتشابه الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيها حيث تبيَّن الآتي:

-تسارع التغيُّرات الكميّة والنوعيّة في البيئة المحيطة بعمل المنظَّمات محل البحث.

-تزايد حدَّة المنافسة التي تواجه المنظَّمات محل البحث.

-التأثير الكبير للمتغيِّرات البيئية على أهداف واستراتيجيات المنظَّمات محل البحث.

٣-تبتعد المنظَّمات محل البحث كثيراً بكيفيِّة وضع الدعائم الاستراتيجية فيها عن كيفيِّة وضعها وفقاً للمفهوم العلمي حيث تبيَّن:

-انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الرسالة في المنظَّمات محل البحث، وبين خصائص الرسالة الفعَّالة وفقاً للمفهوم العلمي، فقد اتضَّح أنَّ المنظَّمات محل البحث لا تمتلك رسالة بالمعنى العلمي، بل يوجد بديل عنها أهداف عامة للمنظمة تعتبر رسالة لها من قبل مدراء تلك المنظَّمات، وهذه الأهداف لا تراعي مطالب أهم الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظَّمة، وتتضمن معلومات بسيطة لا تعكس وجود أي فكر استراتيجي إضافة إلى أنها غير قابلة للتحقق وغير منشورة.

-انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظَّمات محل البحث، وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية وفقاً للمفهوم العلمي المفروض توفرها، حيث اتضح أنَّ الأهداف الاستراتيجية لتلك المنظَّمات لا تتسم بمعايير هامة هي: التحدِّي والواقعيّة، المرونة، مراعاة مطالب الأطراف أصحاب المصلحة، أن يتمخَّض عن تحقيقها ارتفاع معدلات أداء المنظمة على المدى الطويل.

٢- وجود قصور كبير في عمليِّة تحليل البيئة (الداخليِّة والخارجيِّة) في المنظَّمات محل البحث عن عمليِّة تحليل البيئة (الداخليِّة والخارجيِّة) لمنظمات الأعمال وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وقد اتضح ذلك من خلال الآتي:

-عدم قيام المنظَّمات محل البحث بتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، والاكتفاء بتحديد الفرص والتهديدات الحالية مستخدمةً من أجل ذلك أساليب غير فعَّالة.

- عدم محاولة المنظَّمات محل البحث لخلق الفرص أمامها.
- عدم قيام المنظَّمات محل البحث بتحديد نقاط الضعف والقوّة الموجودة في هياكلها التنظيمية وفي ثقافتها التنظيمية، والاكتفاء بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في مواردها المتاحة مستخدمة من أجل ذلك أساليب غير فعَّالة.
- قيام المنظَّمات محل البحث بمقارنة أدائها الحالي مع أدائها السابق ومع عوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل بها، في حين أنَّه من المفترض أن تقوم إضافة لما سبق بالآتي:
  - مقارنة أدائها مع أداء المنظَّمات المنافسة لها .
  - مقارنة إمكانيَّاتها الحالية مع إمكانيَّاتها في الماضي، ومع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها، ومع إمكانيات المنظَّمات المنافسة لها.
- عدم قيام المنظمات محل البحث بوضع نظام أولويات محدَّد لتقييم نقاط القوّة والضعف الموجودة لديها، والفرص والتهديدات المتاحة أمامها.
- عدم استمرارية عمليِّة تحليل البيئة (الداخليِّة والخارجيِّة) التي تقوم بها المنظَّمات محل البحث.

٣-وجود قصور كبير في عمليِّة اختيار الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث عن عمليِّة اختيار الاستراتيجيات وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وقد تبيَّن ذلك من خلال الآتي:

- قيام المنظَّمات محل البحث بتوليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عمليِّة التحليل البيئي القاصرة التي تقوم بها، في حين أنَّه من المفترض أن تقوم بتوليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عمليِّة التحليل الاستراتيجي للبيئة.
- عدم قيام المنظَّمات محل البحث بتوليد البدائل الاستراتيجية التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية، والاقتصار على توليد البدائل الاستراتيجية التي تدعم نقاط قوّتها.
- تأخذ المنظَّمات بعين الاعتبار عند تقويم البدائل الاستراتيجية في معظم الأحيان البعد الاجتماعي والبعد التنظيمي لكل بديل، وتستند على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية. ولكنَّها تهمل البعد السياسي لكل بديل.

- لا تسعى المنظَّمات محل البحث لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميـــزة تنافـــسية لهـــا إزاء المنظَّمات المنافسة الأخرى، ولا تقوم حتى باختيار الاستراتيجيات التي يمكـــن أن تحقـــق تطابقاً مع رسالتها وأهدافها .

٦-المرحلة التي تمر بها المنظَّمات محل البحث من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي هي مرحلة التخطيط المالي البسيط.

٧-عدم وجود مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات لدى المنظَّمات محل البحث.

٨-لا تعتمد المنظَّمات محل البحث على مستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.

٩-عدم توفر نظم معلومات إدارية فعَّالة في المنظَّمات محل البحث.

١٠-عدم توفر الموارد المادية اللازمة لعمليِّة تصميم الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث.

١١-إنَّ وضع الرسالة والأهداف والاستراتيجيات يتطلب مناقشات عديدة بين المدراء الاستراتيجيين، وهذا يتطلَّب وقتاً كبيراً، وهو غير متوفر لدى مدراء المنظَّمات محل البحث.

١٢-يواجه القائمون على عمليِّة تصميم الاستراتيجيات بعض العوائق، ومن أهمها المنافسة غير الشريفة والإجراءات البيروقراطية.

١٣-يوجد قصور كبير في عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث عن عمليِّة تنفيذ الاستراتيجيات وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وقد اتضح ذلك من خلال الآتي:

- عدم التوافق بين استراتيجيات المنظَّمات محل البحث وبين هياكلها التنظيمية، وعدم مناسبة ثقافتها التنظيمية لتلك الاستراتيجيات.
- إنَّ السياسات المعتمدة لتنفيذ الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث غير داعمـــة لتلـــك الاستراتيجيات ولا تتَّسم بالمرونة وبالاستقرار النسبي.
- عدم توفُّر (المهارات والأنظمة) الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات في المنظَّمات محـــل البحث.

١٤-يوجد قصور كبير في عمليِّة الرقابة على الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث عن عمليِّة الرقابة على الاستراتيجيات وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وقد خلصنا إلى ذلك من خلال الآتي:

- عدم قيام المنظَّمات محل البحث بمراجعة الافتراضات الخاصة باستراتيجياتها، وعدم قيامها بالرقابة الوقائية قبل البدء بتنفيذ تلك الاستراتيجيات.
- قيام المنظَّمات محل البحث بقياس كفاءتها وإغفالها قياس كل من- جودتها -والتطورات الحاصلة فيها -واستجابتها لحاجات ورغبات العميل، إضافةً إلى أنَّها لم تكن تتخذ الإجراءات التصحيحية إذ لزمت بحيث تهيئ الظروف لتحقيق أهدافها المنشودة.
- إنَّ نظام رقابة الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث غير فعَّال وقد توّصلنا لذلك من خلال الآتي:
  - لا يتوافق نظام الرقابة على الاستراتيجيات مع تلك الاستراتيجيات، وهو غير اقتصادي.
  - يستخدم نظام الرقابة على الاستراتيجيات كمّ هائل من المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع المعلومات المفيدة.
  - يركِّز نظام الرقابة على الاستراتيجيات على جوانب الأداء قصيرة المدى، ويهمل جوانب الأداء بعيدة المدى.
  - لا يزوِّد نظام الرقابة على الاستراتيجيات متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
- تعتمد المنظَّمات محل البحث نظام حوافز غير فعّال، وقد اتضح ذلك من خلال الآتي:
  - عدم تحفيز المدراء القائمين على عمليِّة تصميم الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث، والاكتفاء بربط الحوافز المقررة بإنجاز الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المنشودة، علماً أنه يتم بشكل غير موضوعي.
  - لا يركِّز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة.
  - يركِّز نظام الحوافز على معاقبة أولئك الذين يفشلون في الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها المحددة ووفقاً للمعايير المتفق عليها، ولا يتم البحث عن أسباب ذلك الفشل.
- عدم استمرارية عمليِّة رقابة الاستراتيجيات التي تقوم بها المنظَّمات محل البحث.

١٥-تبتعد المنظَّمات محل البحث كثيراً بنتائجها المحققة من خلال الأسلوب الإداري الحالي الذي تستخدمه عن النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمفهومه العلمي، وقد اتضح ذلك من خلال الآتي:

- عدم استخدام المنظَّمات محل البحث مواردها استخداماً فعّالاً.
- إنّ المنظَّمات محل البحث قادرة على مواجهة المنافسة المحلية، وغير قادرة على مواجهـــة المنافسة الدولية.
- عدم امتلاك المنظَّمات محل البحث أية مزايا تنافسية بالمقارنة مع المنظَّمات المنافسة لها.
- نتائج أعمال المنظَّمات محل البحث لا تلقى الرضا لدى مدرائها.

١٦-يوجد توافق كبير جداً بين آراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي، وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي.

وقد توصلنا لذلك من خلال وجهات نظر مد رائها التي أكَّدت بأن تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي في المنظَّمات محل البحث يمثل ضرورة ملحة لها، وهو ذو تأثير إيجابي كبير على أدائها.

المقترحات:

على ضوء النتائج السابقة تمّ التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي من الممكن في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المنظَّمات الصناعية العامة في الساحل السوري ومن أهمها ما يلي:

أولاً: الإسراع بتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظَّمات محل البحث، لاسيما وأنَّه بات يشكل ضرورة حتمية لها في عصرنا الراهن. فهو الأسلوب الوحيد الذي يمكنها من زيادة قدرتها على التأثير الهادف في كافة المتغيِّرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية التي تواجهها، بدلاً من رد الفعل عليها فقط. الأمر الذي يمكنها من توجيه عمليات المنافسة لصالحها بدلاً من أن تكون مجرد مستجيب سلبي لها، كما هو حاصل حاليًّاً في معظمها.

ولكي يكون تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات محل البحث ناجحاً فعليها القيام بالآتي:

١- إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية مكثَّفة متخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي لابد من استقطاب خبراء في مجال الإدارة الاستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية.

٢- إيفاد عدد من المدراء إلى بعض الدول المتقدمة التي نجحت منظماتها في تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية (كاليابان وأوروبا)، وذلك كي يتعرفوا على كيفية الممارسة العمليِّة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية.

٣- قيام المدراء الاستراتيجيين في المنظَّمات محل البحث بعقد لقاءات دورية مع المرؤوسين لتعريفهم بأهمية ودواعي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في منظماتهم، وذلك لكسب تأييدهم لإنجاح هذا التطبيق.

٤- الحرص على إشراك كافة المدراء على اختلاف مواقعهم التنظيمية في عمليِّة تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات بصورة مباشرة ومبكرة.

٥- اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتيح الوقت الكافي للمدراء من أجل القيام بعمليِّة التخطيط الاستراتيجي، كأن يسمح لرؤساء الدوائر بمناقشة بعض الأمور الشكليَّة والإجراءات التنفيذيَّة.

٦- إنشاء إدارة يطلق عليها (إدارة نظم المعلومات الإدارية) لتكون مهمتها متابعة التغيرات البيئية الداخليِّة والخارجيِّة وتوفير المعلومات الهامة للمدراء في الوقت المناسب كي يتمكنوا من إدارة استراتيجيات منظمتهم على أفضل وجه.

٧- امتلاك نظم معلومات وقنوات اتصال فعّالة. لتحقيق التواصل الفعّال بين كافة أجزاء المنظمة، وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وبغية الحصول على المعرفة الآنيَّة لمجريات الأحداث والظروف.

٨- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد العاملين، وتشجيع النابهين منهم لتقديم أفكارهم وخبراتهم لخدمة أهداف المنظمة، وتوفير الفرص لهم لتجريب أفكارهم.

٩- فيما يخص آلية وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظَّمات محل البحث فإنه يتوجب عليها القيام بما يلي:

-قيام كل منظمة بتحديد رسالتها في المجتمع بحيث تراعي الآتي:

- أن تتضمن الرسالة معلومات واضحة وواقعية عن الرؤيا الاستراتيجية لها، وعن القيم الأساسية فيها، والقوى الدافعة لها.
- أن تراعي الرسالة مطالب الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة أو على الأقل أهم هذه الأطراف.

كما يجب القيام بكتابة هذه الرسالة ونشرها على كل من: مدراء المنظمة كي تكون بمثابة مرشد وإطار عام لهم من خلاله يتخذون الاستراتيجيات المختلفة، وعلى كافة الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة كي تقودهم وتحركهم للعمل معها.

-قيام كل منظمة بتحديد أهدافها الاستراتيجية بحيث تراعي معايير الأهداف الجيدة والتي من أهمها المعايير التالية:

- مراعاة مطالب الأطراف أصحاب المصلحة معها، أوعلى الأقل أهم هذه الأطراف.
- التحدي والواقعية.
- المرونة.
- أن يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات أداء المنظمة على المدى الطويل.

١٠- فيما يخص عمليِّة التحليل البيئي في المنظَّمات محل البحث فإنَّه يتوجب عليها القيام بالآتي:

- القيام بعمليِّة رصد وتنبؤ مستمرة لعوامل البيئة الخارجيِّة المحيطة بعملها من أجل تحديد (الفرص والتهديدات) الحالية والمحتملة.
- وضع تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.
- السعي بشكل دائم لخلق الفرص أمامها.

- عدم الاكتفاء بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في مواردها المتاحة، بل عليها أيضاً أن تحدِّد نقاط الضعف والقوة الموجودة في هياكلها التنظيمية وفي ثقافتها التنظيمية.
- أن لا تكتفي بمقارنة أدائها الحالي مع أدائها السابق ومع عوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل بها، بل عليها فضلاًعن ذلك أن تقوم بالآتي:
  - مقارنة أدائها مع أداء المنظَّمات المنافسة لها.
  - مقارنة إمكانياتها الحالية مع إمكانياتها في الماضي ومع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها ومع إمكانيات المنظَّمات المنافسة لها.
- أن تضع نظام أولويات محدد لتقييم (الفرص والتهديدات) الحالية والمحتملة، ونقاط الضعف والقوة الموجودة فيها.
- استخدام أساليب فعّالة في عمليِّة التحليل البيئي مثل أسلوب العصف الذهني، وأسلوب نماذج الاقتصاد الرياضي، وأسلوب النسب، وأسلوب المراجعة الداخليِّة.
- القيام بعمليِّة التحليل الاستراتيجي للبيئة بشكل مستمر.

١١- فيما يخص عمليِّة اختيار الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث فإنَّه يتوجب عليها القيام بما يلي:

- توليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عمليِّة التحليل الاستراتيجي للبيئة، وليس في ضوء عمليِّة التحليل البيئي التي تقتصر على تحديد الفرص والتهديدات الحالية ونقاط الضعف والقوة الموجودة في مواردها. وعدم الاقتصار على توليد البدائل الاستراتيجية التي تدعم نقاط القوة الموجودة فيها، بل عليها أيضاً أن تقوم بتوليد البدائل الاستراتيجية التي تتطلب امتلاكها لموارد إضافية.
- أن لا تكتفي عند تقييم البدائل الاستراتيجية بأن تأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي والتنظيمي لكل بديل والاستناد على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، بل عليها أيضاً أن تأخذ بعين الاعتبار البعد السياسي لكل بديل.
- اختيار الاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق تطابقاً مع رسالتها وأهدافها وأن تسعى لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية لها إزاء المنظَّمات المنافسة الأخرى.

- استخدام أدوات مساعدة فعالة في توليد وتقييم البدائل الاستراتيجية مثل مصفوفة الملاءمة بين نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات "sowt" ومصفوفة جنرال الكتريك ومصفوفة الكفاءات الأساسية.

١٢- فيما يتعلق بعمليّة تنفيذ الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث فعليها القيام بالآتي:

- إحداث توافق بين الاستراتيجيات التي تختارها وبين هياكلها التنظيمية وجعل ثقافتها التنظيمية مناسبة لتلك الاستراتيجيات.
- اعتماد سياسات واضحة وداعمة لاستراتيجياتها وتتسم بالمرونة والاستقرار النسبي.
- توفير (المهارات والأنظمة) الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات التي تختارها.

١٣- فيما يخص عمليّة رقابة الاستراتيجيات في المنظَّمات محل البحث فإنَّه يتوجب عليها القيام بما يلي:

- مراجعة الافتراضات الخاصة باستراتيجياتها، والقيام بالرقابة الوقائية قبل البدء بتنفيذ تلك الاستراتيجيات.
- عدم الاقتصار في تقويم ما تم تنفيذه من الاستراتيجيات على إحداث تكامل بين المعلومات الكمية والنوعية التي تقيس كفاءة كل وظيفة فيها، بل عليها أيضاً قياس- جودة كلٍّ منها - والتطورات الحاصلة فيها -واستجابتها لحاجات ورغبات العملاء، ومن ثم قياس مدى التقدم أو التفوق الذي أحرزته في تحقيق أسس البناء العامة للمزايا التنافسية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذ لزمت بحيث تهيئ الظروف لتحقيق أهدافها المنشودة.
- أن تراعي توفر عدّة مواصفات مهمة في نظم الرقابة على الاستراتيجيات هي:
  - أن يكون نظام الرقابة مناسب للاستراتيجية.
  - أن يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد.
  - أن يقتصر على استخدام المعلومات الضرورية، وأن يزوِّد متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
  - أن لا يركِّز على جوانب الأداء قصيرة المدى بل يجب أن تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.
- اعتماد نظام حوافز فعّال ومن أجل تحقيق ذلك لابد من القيام بالآتي:
  - تأمين الحوافز الملائمة للمدراء لتشجيعهم على التفكير الاستراتيجي.

- الربط الموضوعي بين الحوافز المقررة والإنجاز.
- أن يركِّز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة. لكن بدون التركيز على معاقبة أولئك الذين يفشلون في الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها المحددة وفقاً للمعايير المتفق عليها، وإنما يجب البحث عن أسباب ذلك الفشل.

ثانياً: على الجهات المسئولة في الدولة القيام بالآتي:

١- أن تقدِّم للمنظمات الدعم المادي والمعنوي الذي يمكنها من ممارسة فعَّالة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية.

٢- إزالة عوائق تصميم الاستراتيجيات ومن أهمها:

أ- المنافسة غير الشريفة أمام المنظَّمات: فإذا كانت المنافسة غير شريفة فمهما خططت منظمة الأعمال فقد توجد حقائق لم تكن بالحسبان، ومن أجل ذلك يجب الإسراع بإحداث هيئة وطنية ناظمة للمنافسة.

ب-الإجراءات البيروقراطية (غير المناسبة فقط): فإذا كان القرار يخضع إلى الإجراءات البيروقراطية في الوقت الذي تحتاج فيه المنظمة إلى سرعة اتخاذ قرار، فهذا قد يؤثر على حسن سير العمل.

٣- دعم إنشاء مكاتب استشارية متخصصة لتقديم الخدمات المتعلقة بإدارة الاستراتيجيات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ثالثاً: تعميم توصيات البحث على جميع المنظَّمات الصناعية العامة في القطر العربي السوري.

الملحق

الاستبيان الموجّه للسّادة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي
في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري.

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحث بإجراء بحث علمي بعنوان (**الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال**) للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد – جامعة تشرين لذا يرجى منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة .

علما بأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين تعاونكم

الباحث : سوما سليطين

الرجاء وضع إشارة (x) في العمود الذي يشير إلى إجابتكم:

العبارة	**الإجابة**	
	نعم	**لا**
١-تتوافر لديكم المعرفة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها .		

العبارة	**مدى الموافقة**					
	غير موافق على الإطلاق	**غير موافق**	**غير موافق إلى حدما**	**موافق إلى حدما**	**موافق**	**موافق جدا**
٢- المعرفة المتوافرة لديكم عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها **جيدة.**						
٣-تتصف البيئة الخارجية لمنظمتكم **بتسارع** التغيرات الكمية والنوعية .						
٤- المنافسة التي تواجه منظمتكم **شديدة.**						
٥-شدة المنافسة تتزايد أمام منظمتكم.						
٦-التغيرات البيئية بشكل عام تؤثر كثيرا" على أهداف واستراتجيات منظمتكم.						

العبارة	نعم	لا
٧-رسالة منظمتكم محددة.		
٨-رسالة منظمتكم مكتوبة.		
٩-رسالة منظمتكم منشورة.		
١٠-رسالة منظمتكم بمتناول جميع الأطراف أصحاب المصلحة معها.		

العبارة	**غير موافق على الإطلاق**	**غير موافق**	**غير موافق إلى حدما**	**موافق إلى حدما**	**موافق**	**موافق جدا**
١١-تشاركون في صياغة رسالة منظمتكم.						
-تتضمن رسالة منظمتكم معلومات واضحة عن: ١٢- مجموعة العملاء الذين سيتم إشباع حاجاتهم ورغباتهم.						
١٣-طبيعة حاجات ورغبات عملائها.						
١٤-الموارد المميزة الموجودة فيها .						
١٥-اتجاهها طويل الأجل.						
١٦- القيم الأساسية فيها.						

١٧- القوى الدافعة لها.						
١٨-تراعي رسالة منظمتكم مطالب (عملائها ،موظفيها ،المجتمع الذي تعمل فيه)						
١٩-المعلومات التي يتضمنها نص رسالة منظمتكم تعكس وجود فكر استراتيجي .						

العبارة	**غير موافق على الإطلاق**	**غير موافق**	**غير موافق إلى حدما**	**موافق إلى حدما**	**موافق**	**موافق جدا**
٢٠-بيانات رسالة منظمتكم حقيقية.						
٢١--بيانات رسالة منظمتكم غير مبالغ فيها.						
٢٢-رسالة منظمتكم قابلة للتحقق.						
٢٣-رسالة منظمتكم بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله يتم اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة.						
٢٤-رسالة منظمتكم تثير شعور إيجابي يقود ويحرك كافة الأطراف أصحاب المصلحة للعمل معها.						
٢٥-تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم.						
-تتوفر المعايير التالية في الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم: ٢٦--تراعي مطالب (عملائها ،موظفيها ،المجتمع الذي تعمل به).						
٢٧-الدقة.						
٢٨-القابلية للقياس الكمي.						
٢٩-تتضمن وقت محدد لتنفيذها.						
٣٠- التحدي والواقعية.						
٣١-الوضوح.						
٣٢- مرنة تستوعب المتغيرات الطارئة.						
٣٣- يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات أداء المنظمة على المدى الطويل.						
٣٤-تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية لمنظمتكم.						
٣٥-تختار منظمتكم العوامل البيئية العامة **الرئيسية** من أجل تحليلها.						
٣٦-تتنبأ منظمتكم بعوامل البيئة العامة.						

العبارة						
تتنبأ منظمتكم بكيفية تغير كل قوة من قوى المنافسة التالي ذكرها: ٣٧-التهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون.						
٣٨-حدة المنافسة المتواجدة أمامها.						
٢٩-تهديدات المنتجات البديلة لمنتجات منظمتكم.						
٤٠-قوة الموردين.						
٤١- قوة المشترين.						
٤٢-تغير قوة الآخرين من أصحاب المصالح معها.						

العبارة	**غير موافق على الإطلاق**	**غير موافق**	**غير موافق إلى حدما**	**موافق إلى حدما**	**موافق**	**موافق جدا**
٤٣-تستخدم منظمتكم أساليب وصفية في تحليل بيئتها الخارجية.						
٤٤- الأساليب الوصفية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.						
٤٥-تستخدم منظمتكم أساليب كمية فعالة في تحليل بيئتها الخارجية.						
٤٦الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.						
٤٧-تضع منظمتكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.						
٤٨تضع منظمتكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص و التهديدات .						
٤٩تبحث منظمتكم لخلق الفرص أمامها.						
٥٠-عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة منظمتكم الخارجية **مستمرة.**						

العبارة	**ا لإجابة**	
	نعم	**لا**

تستخدم منظمتكم في تحليل بيئتها الخارجية:		
٥١-أسلوب العصف الذهني		
٥٢-أسلوب التقدير والتخمين.		
٥٣-أسلوب دلفي		
٥٤- أسلوب السلاسل الزمنية		
٥٥- أسلوب النماذج الرياضية		

العبارة	**غير موافق على الإطلاق**	**غير موافق**	**غير موافق إلى حدما**	**موافق إلى حدما**	**موافق**	**موافق جدا**
٥٦-تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية لمنظمتكم.						
تحدد منظمتكم نقاط القوة والضعف الموجودة في: ٥٧- هياكلها التنظيمية.						
٥٨- ثقافتها التنظيمية.						
٥٩-مواردها المتاحة						
تقارن منظمتكم أدائها الحالي : ٦٠- مع أدائها السابق.						
٦١-مع أداء المنظمات المنافسة لها.						
٦٢- مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها.						
تقارن منظمتكم إمكانياتها الحالية : ٦٣-مع امكانياتها في الماضي .						
٦٤-مع إمكانيات المنظمات المنافسة لها.						
٦٥-مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل فيها.						
٦٦-تستخدم منظمتكم أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها .						
٦٧-تضع منظمتكم نظام أولويات محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها .						
٦٨-عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة منظمتكم الداخلية مستمرة.						

العبارة	الإجابة	
	نعم	**لا**

٦٩-تستخدم منظمتكم أسلوب النسب للتعرف على نقاط ضعفها قوتها.		
٧٠-تستخدم منظمتكم أسلوب المراجعة الإدارية للتعرف على نقاط ضعفها وقوتها.		
٧١-تستخدم منظمتكم أسلوب العصف الذهني للتعرف على نقاط ضعفها وقوتها.		

العبارة	مدى الموافقة					
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حدما	موافق إلى حدما	موافق	موافق جدا
٧٢-تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.						
٧٣ -تستخدم منظمتكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة.						
٧٤-الأدوات المستخدمة للمساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة فعالة.						
تعمل منظمتكم على توليد (البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة): ٧٥-التي تدعم نقاط قوتها.						
٧٦-التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية.						
٧٧-التي تتناسب مع نقاط ضعفها.						
٧٨-التي تتوافق مع فرصها الحالية.						
٧٩- التي تتوافق مع فرصها المحتملة.						
٨٠- التي تتناسب مع التهديدات الحالية التي تواجهها.						
٨١-التي تتناسب مع التهديدات المحتمل أن تواجهها.						
٨٢-تضع منظمتكم استراتيجيات بديلة على مستوى المنظمة للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.						
٨٣-تستند منظمتكم عند اختيار (الاستراتيجيات على مستوى المنظمة) على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية.						
تأخذ منظمتكم بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة : ٨٤-البعد السياسي لكل بديل.						
٨٥-البعد الاجتماعي لكل بديل.						
٨٦-البعد التنظيمي لكل بديل.						
تختار منظمتكم (الاستراتيجيات على مستوى المنظمة): ٨٧- التي يمكن أن تحقق تطابقا" مع رسالتها						
٨٨-التي يمكن أن تحقق تطابقا" مع أهدافها الاستراتيجية						
٨٩-تسعى المنظمة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة						

العبارة	مدى الموافقة					
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حدما	موافق إلى حدما	موافق	موافق جدا
تنافسية.						
٩٠-تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.						
٩١-تستخدم منظمتكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.						
٩٢-الأدوات المستخدمة للمساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي فعالة.						
تعمل منظمتكم على توليد (البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي) ٩٣ -التي تدعم نقاط قوتها.						
٩٤- التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية.						
٩٥-التي تتناسب مع نقاط ضعفها.						
٩٦- التي تتوافق مع فرصها الحالية.						
٩٧-التي تتوافق مع فرصها المحتملة.						
٩٨- التي تتناسب مع التهديدات الحالية التي تواجهها.						
٩٩- التي تتناسب مع التهديدات المحتمل أن تواجهها.						
١٠٠-تضع منظمتكم استراتيجيات بديلة على المستوى الوظيفي للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.						
١٠١-تستند منظمتكم عند اختيار (الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي) على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية.						
تأخذ منظمتكم بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي: ١٠٢-البعد السياسي لكل بديل.						
١٠٣-البعد الاجتماعي لكل بديل.						
١٠٤-البعد التنظيمي لكل بديل.						
- تختار منظمتكم (الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي): ١٠٥. – التي يمكن أن تحقق تطابقا"مع رسالتها.						
١٠٦. التي يمكن أن تحقق تطابقا"مع أهدافها الوظيفية.						
١٠٧-تسعى المنظمة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية.						

العبارة	الإجابة	
	نعم	لا
١٠٨-تستخدم منظمتكم أحد نماذج تحليل محفظة الأعمال كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية.		
١٠٩-تستخدم منظمتكم مصفوفة(SWOT) أي مصفوفة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية.		
١١٠-تستخدم منظمتكم أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية.		

العبارة	مدى الموافقة					
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حدما	موافق إلى حدما	موافق	موافق جدا
١١١-يوجد في منظمتكم **مديرون ذوو خبرة** في مجال تصميم الاستراتيجيات.						
١١٢-تستعين منظمتكم بمستشارين **متخصصين** في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.						
١١٣-يوجد في منظمتكم نظم معلومات إدارية فعالة.						
١١٤-يتم في منظمتكم تحديد القواعد المتعلقة باتخاذ القرارات فيتم تحديثها إذا ما وجدت أو السماح بإنشائها عند عدم وجودها بغية قيادة قرارات وسلوك المديرين الاستراتيجيين عند قيامهم بتصميم الاستراتيجيات.						
١١٥-تتوافر في منظمتكم الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات.						
١١٦-تشاركون في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.						
١١٧-يوجد في منظمتكم توافق بين الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وبين هياكلها التنظيمية .						
١١٨-الثقافة التنظيمية لمنظمتكم مناسبة للاستراتيجيات على مستوى المنظمة.						
السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ١١٩- داعمة لها						
١٢٠- واضحة لمن سيقوم بتنفيذها						
١٢١-تتسم بالاستقرار النسبي.						
١٢٢-. تتسم بالمرونة .						
١٢٣-تتوفر في منظمتكم المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.						
١٢٤-تتوفر في منظمتكم الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى						

العبارة	مدى الموافقة					
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حدما	موافق إلى حدما	موافق	موافق جدا
المنظمة.						
١٢٥-تشاركون في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.						
١٢٦-يوجد في منظمتكم توافق بين الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي وهياكلها التنظيمية.						
١٢٧-الثقافة التنظيمية لمنظمتكم مناسبة للاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.						
السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي: ١٢٨- داعمة لها.						
١٢٩- واضحة لمن سيقوم بتنفيذها						
١٣٠-تتسم بالاستقرار النسبي						
١٣١- تتسم بالمرونة						
١٣٢-تتوفر في منظمتكم المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.						
١٣٣-تتوفر في منظمتكم الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.						
١٣٤-تشاركون في عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.						
١٣٥- تراجع منظمتكم الافتراضات الخاصة بالاستراتيجيات على مستوى المنظمة .						
١٣٦-تقوم منظمتكم بالرقابة الوقائية قبل البدء بعملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.						
تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على مستوى المنظمة تكاملا" بين (المعلومات الكمية والنوعية): ١٣٧-التي تقيس كفاءتها.						
١٣٨-لتي تقيس جودتها						
١٣٩-التي تقيس التطورات الحاصلة فيها.						
١٤٠-التي تقيس استجابتها لحاجات ورغبات العميل.						
١٤١-تقارن منظمتكم نتائجها المحققة على مستوى المنظمة مع النتائج المخططة.						
١٤٢-تتخذ منظمتكم الإجراءات التصحيحية إذا لزمت بحيث تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.						
١٤٣-يقتصر نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة على						

العبارة	مدى الموافقة					
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حدما	موافق إلى حدما	موافق	موافق جدا
استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المنظمة						
١٤٤-هناك توافق بين الاستراتيجية على مستوى المنظمة ونظام رقابتها.						
١٤٥-يعد نظام رقابة الإستراتجية على مستوى المنظمة اقتصادياً (أي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد).						
١٤٦-يزود نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.						
١٤٧-لا يركز نظام رقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة على جوانب الأداء قصيرة المدى وإنما تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.						
١٤٨-تشاركون في عملية رقابة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.						
١٤٩-تراجع منظمتكم الافتراضات الخاصة بالاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.						
١٥٠-تقوم منظمتكم بالرقابة الوقائية قبل البدء بعملية تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.						
تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا" بين (المعلومات الكمية والنوعية): ١٥١--التي تقيس كفاءة كل وظيفة فيها.						
١٥٢- التي تقيس جودة كل وظيفة فيها .						
١٥٣- التي تقيس تطورات كل وظيفة فيها .						
١٥٤-التي تقيس استجابة كل وظيفة فيها لحاجات ورغبات العميل.						
١٥٥-تقارن منظمتكم نتائجها المحققة في كل وظيفة مع النتائج المخططة.						
١٥٦-تتخذ منظمتكم الإجراءات التصحيحية إذا لزمت بحيث تهيئ الظروف لتحقيق أهدافها على المستوى الوظيفي.						
١٥٧-يقتصر نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المجال الوظيفي.						
١٥٨-هناك توافق بين الاستراتجيات على المستوى الوظيفي ونظام رقابتها.						

العبارة	مدى الموافقة					
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حدما	موافق إلى حدما	موافق	موافق جدا
١٥٩-يعد نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي اقتصادياً.						
١٦٠-يقوم نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي بتزويد متخذي القرارات في منظمتكم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.						
١٦١-لا يركز نظام رقابة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي على جوانب الأداء قصيرة المدى وإنما تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.						
١٦٢-يوجد ربط موضوعي بين الإنجاز الحوافز.						
١٦٣-يطبق نظام الحوافز على كافة العاملين في المنظمة.						
١٦٤-يركز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة.						
١٦٥-لا يركز نظام الحوافز على معاقبة أولئك الذين يفشلون في الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها ووفقاً للمعايير المتفق عليها، وإنما يتم البحث عن أسباب ذلك الفشل.						
عملية رقابة الاستراتيجية مستمرة: ١٦٦- على مستوى المنظمة.						
١٦٧-على المستوى الوظيفي .						
١٦٨-تستخدم منظمتكم مواردها استخداماً فعالاً.						
١٦٩-تمتلك منظمتكم ميزة تنافسية						
١٧٠-منظمتكم قادرة على مواجهة المنافسة المحلية.						
١٧١-منظمتكم قادرة على مواجهة المنافسة الدولية.						
١٧٢-النتائج التي تحققها منظمتكم مُرضية.						
١٧٣-امتلاك المنظمة لرسالة تتوافر فيها خصائص الرسالة الفعالة ضرورة ملحة لها، و ذو تأثير إيجابي كبيرعلى أدائها.						
١٧٤-توفر معايير الأهداف الجيدة في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ضرورة ملحة لها، و ذو تأثير إيجابي كبير على أدائها.						
١٧٥-عملية تحليل بيئة منظمة الأعمال بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، و ذات تأثير ايجابي كبير على أدائها.						

العبارة	مدى الموافقة					
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حدما	موافق إلى حدما	موافق	موافق جدا
١٧٦-عملية اختيار الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير ايجابي كبير على أدائها						
١٧٧-عملية تنفيذ الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، و ذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.						
١٧٨-عملية رقابة الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، و ذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.						

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

١- أبو بكر، مصطفى محمود. *التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية*، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠.

٢- أبو ناعم، عبد الحميد. *الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي*، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، ١٩٩٣.

٣-البريدي، عبد الله. "لماذا نشخص الثقافة التنظيمية" (آفاق في السلوك التنظيمي)، مجلة التدريب والتقنية- الموقع:

www.gotevot.edu.sa/mgz/MagTech/issue73/page53ht,2005

٤-البيز، خالد. "العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية (الاستثمارات السعودية)، جريدة الرياض، العدد ١٣٤٥٢، الموقع:

www.alriyadh.com/2005/04/23/article٢٠٠٥/٤/٢٣

٥-الخطاب، عايدة سيد. *الإدارة الاستراتيجية:* مدخل *إلى القرن الواحد والعشرين*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الطبعة الرابعة، ٢٠٠١.

٦-الدوري، زكريا مطلك. *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية*، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٥.

٧-الزهراني، سعد عبد الله. *التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي سلسلة البحوث التربوية*، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٩٩٦.

٨- السلمي، علي. *السياسات الإدارية في عصر المعلومات دار غريب للطباعة والنشر*، القاهرة، ١٩٩٥.

٩-السيد ، إسماعيل محمد. *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*، الطبعة الثانية، الإسكندرية، ١٩٩٨.

١٠-الشقيان، منتديات أقلام، من نحن؟ وماذا نريد، إدارة استراتيجية من الموقع:

www.dr-alotibi.com/vb/showthread-php?T:172 ٢٠٠٥/٣/٢٢

١١-العارف، ناديا. *الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

١٢-العارف، ناديا. *التخطيط الاستراتيجي والعولمة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

١٣- العقاد، أيمن. *الإدارة الاستراتيجية: محاضرات في معهد التنمية الإدارية بدمشق*، ٢٠٠٤.

١٤-القطامين، أحمد عطا الله. *التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية*، دار مجدلاوي، المكتبة الإدارية، عمان، ١٩٩٦.

١٥--القطامين، أحمد عطا الله. *الإدارة الاستراتيجية*، دار مجدلاوي، عمان، ٢٠٠٢.

١٦-الماضي، محمد المحمدي. *السياسات الإدارية*، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٣.

١٧-المرسي، جمال الدين، أبو بكر، مصطفى. حبة، طارق رشدي. *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

١٨- بدر، حامد رمضان. *الإدارة الاستراتيجية*، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٤.

١٩-برايسون، جون. *التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية: دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته*، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، تقديم أحمد صقر عاشور، طبعة مزيدة ومنقحة، مكتبة لبنان- بيروت- ناشرون، ٢٠٠٣.

٢٠-بنيامين، تر يجو. زيمرمان ، جون. *استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها*، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠.

٢١- جرنت، روبرت، كراج، جيمس. *الإدارة الاستراتيجية*، الإعداد والترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق، القاهرة، ٢٠٠١.

٢٢-جونز، جاريث، هيل، شارلز. *الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول*، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.

٢٣-جونز، جاريث، هيل، شارلز. *الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني*، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.

٢٤-حبيب، مالك، *الموسوعة الاقتصادية للساحل السوري*، اللاذقية، سوريا، ١٩٩٩.

٢٥-حيدر، يونس إبراهيم. *الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات*، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، ١٩٩٩.

٢٦-خبراء بمبك. *الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات*، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بمبك: القاهرة، ٢٠٠٤.

٢٧-خليل، سالمة. "ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، من الموقع:

www.kku.edu.sa/Strategic Manage/summary/defaultas 2005

٢٨-زاهر، بسام. *مدخل مقترح لرفع كفاءة وفاعلية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة: (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية بقطاع الأعمال الحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١)، رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢.

٢٩-زين العابدين، أسامة. "الإدارة الاستراتيجية" الموقع:

www.Tkne.net/vb/showthread.php?T=3452 ٢٠٠٥/٣/١٥

٣٠-شوشة، فريد علي محمد. *الإدارة الاستراتيجية*، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩

٣١-عبد الرحمن، ابتهاج. *البدائل الاستراتيجية- التنفيذ والرقابة*، القاهرة، الشركة العربية، ١٩٩٥.

٣٢- عدنان، أبو صليح، تجربة الكلية في التطوير الاستراتيجي، الموقع:

www.mohe.gov.ps/downloods/edu.sector/khadouri%20plan ٢٢/ ٦ /٢٠٠٥

٣٣-عزت، أحمد، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، الموقع:

unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADo/UNPAN024639PPs 22/11/2005

٣٤-غراب، كامل السيد. *الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية*، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٩٩٥.

٣٥- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجمعية العلمية- نادي الدراسات الاقتصادية من الموقع:

http:/Mckadi.ifrance.com/47.do,2006/6/30

٣٦-كينيث، كوك. *استراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة*، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض، ٢٠٠٣.

٣٧-ماهر، أحمد. *دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية*، الإسكندرية، ١٩٩٦.

٣٨-مرسي، نبيل محمد، *المدير الاستراتيجي: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية*. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية – ٢٠٠٦.

٣٩-هنجر، دافيد، وهلين، توماس. *الإدارة الاستراتيجية*، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، راجع الترجمة: حامد سوادي عطية، كامل السيد عزاب، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، ١٩٩٠.

٤٠-ياسين، سعد غالب. *الإدارة الاستراتيجية*، دار اليازوري العلمية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٨.

المراجع باللغة الإنكليزية:

41- Alex, L, Fill, H , what Is 2x2 Thinking? www.transcendstrategy.com/html/indexphp?Moudle=htmlpages &func.2004

42-Assael, H. "*Marketing Management: Strategy and Action, Boston, Mass"* , Kent publishing company, 1985.

43-Collic, D& Montgomery, C. *" competing on Resource: strategy in the 199 0 s, Harvard Business Review*, July-Aug. 1995.

44-David, F. *"concepts of strategic Management"*, Columbus Merrill publishing company, 1987.

45-David, F. "*strategic Management: concepts & cases",* new sersey, prentice Hall, Ewight edition, 2001.

46-Glueck, w. *"Business policy and strategic management "* , New York, Mc Graw- Hill, 1980.

47-Higgins, J& Vincze, J. *"strategic management text and cases*", Fortwortn: Hardcover Brace Javanorich college publishers, 1993.

48-Jauch, L.& Glueck, w. *"Business policy and strategic Management*", 5th .ed, Mc Graw – Hill, Inc, company, New York, 1988.

49-Johnson, G & sholes. K *" Exploring corporate strategy: text and cases"*, 3rd. ed – New York, 1993.

50-Kaplan, R g Norton, D, *"using the Bataned scoreboard as a strategic management system"* Harvard business review (jan- Feb- 1996).

51-Kotler, Ph, *" Marketing Management Analysis Planning and control*", New York: prentice- Hill, Enc, 1980.

52-Nicholls, J *"The Mcc Decision Matrix: A toll for Applying strategic logic to Every day Activity*". (MCB) University, Bradford, management Decision. Vol 33 . No .6, 1995.

53-Pearce , II & Robinson, JR *" strategic management: strategy formulation and Implementation*" , Richard. B/ Irwin , Inc. 3th .ed, 1988.

54-Prahalad, C & Hamel, G. "*strategy As A field study: why search for a new paradigm : strategic management journal*. Vol.15, 1994.

55-Samuel, C & peter, P *"the strategic management process"* 3th. ed, New York, Mc Graw- Hill, 1997.

56-Thompson, A. & Strickland, J. *"strategic management: concept and cases"* 9th .ed, Richard. D, Irwin Book Team, New York, 1996.

57-Wheelen, T. & Hunger, D. *"strategic management and Business policy"* (New York): Addism - Wesley publishing co, 1989.

58-Woo, C. & copper, A *"strategies of effective low- market – share-businesses "* Harvard Business, Review, November. December, 1982.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

١- أبو بكر، مصطفى محمود. *التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية*، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠.

٢- أبو ناعم، عبد الحميد. *الإدارة الإستراتيجية: إعداد المدير الإستراتيجي*، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، ١٩٩٣.

٣-البريدي، عبد الله. "لماذا نشخص الثقافة التنظيمية" (آفاق في السلوك التنظيمي)، مجلة التدريب والتقنية- العدد ٧٣، عام ٢٠٠٥ من الموقع:
www.gotevot.edu.sa/mgz/MagTech/issue73/page53ht

٤-البيز، خالد. "العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية (الاستثمارات السعودية)، جريدة الرياض، العدد ١٣٤٥٢، تا ٢٣/٤/٢٠٠٥ من الموقع:
www.alriyadh.com/2005/04/23/article

٥-الخطاب، عايدة سيد. *الإدارة الإستراتيجية: مدخل إلى القرن الواحد والعشرين*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الطبعة الرابعة، ٢٠٠١.

٦-الدوري، زكريا مطلك. *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية*، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٥.

٧-الزهراني، سعد عبد الله. *التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي سلسلة البحوث التربوية*، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٩٩٦.

٨- السلمي، علي. *السياسات الإدارية في عصر المعلومات دار غريب للطباعة والنشر*، القاهرة، ١٩٩٥.

٩-السيد ، إسماعيل محمد. *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*، الطبعة الثانية، الإسكندرية، ١٩٩٨.

١٠-الشقيان، منتديات أقلام، من نحن؟ وماذا نريد، إدارة إستراتيجية تا ٢٢/٣/٢٠٠٥ من الموقع: www.dr-alotibi.com/vb/showthread-php?T:172

١١-العارف، ناديا. *الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

١٢-العارف، ناديا. *التخطيط الإستراتيجي والعولمة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

١٣- العقاد، أيمن. *الإدارة الإستراتيجية: محاضرات في معهد التنمية الإدارية بدمشق*، ٢٠٠٤.

١٤-القطامين، أحمد عطا الله. *التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية*، دار مجدلاوي، المكتبة الإدارية، عمان، ١٩٩٦.

١٥--القطامين، أحمد عطا الله. *الإدارة الإستراتيجية*، دار مجدلاوي، عمان، ٢٠٠٢.

١٦-الماضي، محمد المحمدي. *السياسات الإدارية*، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٣.

١٧-المرسي، جمال الدين، أبو بكر، مصطفى. حبة، طارق رشدي. *التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

١٨- بدر، حامد رمضان. *الإدارة الإستراتيجية*، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٤.

١٩-برايسون، جون. *التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية: دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته*، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، تقديم أحمد صقر عاشور، طبعة مزيدة ومنقحة، مكتبة لبنان- بيروت- ناشرون، ٢٠٠٣.

٢٠-بنيامين، تر يجو. زيمرمان ، جون. *استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها*، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠.

٢١- جرنت، روبرت، كراج، جيمس. *الإدارة الإستراتيجية*، الإعداد والترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق، القاهرة، ٢٠٠١.

٢٢-جونز، جاريث، هيل، شارلز. *الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول*، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.

٢٣-جونز، جاريث، هيل، شارلز. *الإدارة الإستراتيجية، الجزء الثاني*، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.

٢٤-حبيب، مالك، *الموسوعة الاقتصادية للساحل السوري*، اللاذقية، سوريا، ١٩٩٩.
٢٥-حيدر، يونس إبراهيم. *الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات*، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، ١٩٩٩.

٢٦-خبراء بمبك، المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق. *الإدارة الإستراتيجية: المبادئ والأدوات*، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بمبك: القاهرة، ٢٠٠٤.

٢٧-خليل، سالمة. "ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، تا ٢٠٠٥ من الموقع: www.kku.edu.sa/Strategic Manage/summary/default.as
٢٨-زاهر، بسام. *مدخل مفتوح لدفع كفاءة وفاعلية نظم توكيد الجودة (منظور إدارة الجودة الشاملة): دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية لقطاع الأعمال الحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١)*، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢.
٢٩-زين العابدين، أسامة. "الإدارة الإستراتيجية" تا ٢٠٠٥/٣/١٥ من الموقع: www.Tkne.net/vb/showthread.php?T=3452 .
٣٠-شوشة، فريد علي محمد. *الإدارة الإستراتيجية*، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩
٣١-عبد الرحمن، ابتهاج. *البدائل الإستراتيجية- التنفيذ والرقابة*، القاهرة، الشركة العربية، ١٩٩٥.
٣٢- عدنان، أبو صليح، تجربة الكلية في التطوير الإستراتيجي، تا/٢٢/ حزيران /٢٠٠٥ من الموقع:www.mohe.gov.ps/downloods/edu.sector/khadouri%20plan

٣٣-عزت، أحمد، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، تا ٢٠٠٥/١١/٢٢ من الموقع:
unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADo/UNPAN024639 PPs
٣٤-غراب، كامل السيد. *الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية*، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٩٩٥.
٣٥- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجمعية العلمية- نادي الدراسات الاقتصادية من الموقع:
http:/Mckadi.ifrance.com/47.do,2006/6/30

٣٦-كينيث، كوك. *استراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة*، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض، ٢٠٠٣.

٣٧-ماهر، أحمد. *دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية*، الإسكندرية، ١٩٩٦.

٣٨-مرسي، نبيل محمد، *المدير الاستراتيجي: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية*. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية – ٢٠٠٦.

٣٩-هنجر، دافيد، وهلين، توماس. *الإدارة الإستراتيجية*، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، راجع الترجمة: حامد سوادي عطية، كامل السيد عزاب، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، ١٩٩٠.

٤٠-ياسين، سعد غالب. *الإدارة الإستراتيجية*، دار اليازوري العلمية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٨.

المراجع باللغة الإنكليزية:

41- Alex, L, Fill, H , what Is 2x2 Thinking? www.transcendstrategy.com/html/index. php?Moudle=htmlpages &func.

42-Assael, H. "*Marketing Management: Strategy and Action, Boston, Mass"* , Kent publishing company, 1985.

43-Collic, D& Montgomery, C. *" competing on Resource: strategy in the 199 0 s, Harvard Business Review*, July-Aug. 1995.

44-David, F. *"concepts of strategic Management"*, Columbus Merrill publishing company, 1987.

45-David, F. "*strategic Management: concepts & cases",* new sersey, prentice Hall, Ewight edition, 2001.

46-Glueck, w. *"Business policy and strategic management "* , New York, Mc Graw- Hill, 1980.

47-Higgins, J& Vincze, Z. *"strategic management text and cases*", Fortwortn: Hardcover Brace Jovanovich college publishers, 1993.

48-Jauch, L.& Glueck, w. *"Business policy and strategic Management*", 5th .ed, Mc Graw – Hill, Inc, company, New York, 1988.

49-Johnson, G & sholes. K *" Exploring corporate strategy: text and cases"*, 3th. ed – New York, 1993.

50-Kaplan, R g Norton, D, *"using the Bataned scoreboard as a strategic management system"* Harvard business review (jan- Feb- 1996).
51-Kotler, Ph, *" Marketing Management Analysis Planning and control*", New York: prentice- Hill, Enc, 1980.
52-Nicholls, J *"The Mcc Decision Matrix: A toll for Applying strategic logic to Every day Activity*". (MCB) University, Bradford, management Decision. Vol 33 . No .6, 1995.
53-Pearce , II & Robinson, JR *" strategic management: strategy formulation and Implementation*" , Richard. B/ Irwin , Inc. 3th .ed, 1988.
54-Prahalad, C & Hamel, G. "*strategy As A field study: why search for a new paradigm : strategic management journal*. Vol.15, 1994.
55-Samuel, C & peter, P *"the strategic management process"* 3th. ed, New York, Mc Graw- Hill, 1997.
56-Thompson, A. & Strickland, J. *"strategic management: concept and cases"* 9th .ed, Richard. D, Irwin Book Team, New York, 1996.
57-Wheelen, T. & Hunger, D. *"strategic management and Business policy"* (New York): Addism - Wesley publishing co, 1989.
58-Woo, C. & copper, A *"strategies of effective low- market – share- businesses "* Harvard Business, Review, November. December, 1982.

الفهرس

المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

المحتويات	الصفحة

١- القسم النظري

فهرس الجداول

المحتويات	الصفحة

القسم النظري

القسم العملي

مصطلحات البحث:

رسالة المنظمة Mission 0f Organization:

عبارة عن جملة أو عدّة جمل تتضمن بيانات تميِّز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات.

(١١ ، ص٥٢)

الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives :

هي الأهداف الرئيسية التي تأمل المنظمة إنجازها على المدى الطويل والمتوسط والقصير من أجل تحقيق رسالتها، وتتم صياغتها على مستوى المنظمة.

(٢٢ ، ص٣٠)

الاستراتيجيات Strategies:

هي مجموعة القرارات الهامة التي يتَّخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجيّة من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وتُتَّخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة و وحدة الأعمال والوظائف . (٤٠ ،ص٢٥)

استراتيجيو المنظمة :

هم المدراء والمستشارون المشتركون في إدارة استراتيجيات المنظمة.

نقاط القوة Strengthens :

هي بعض العناصر المتوفرة في المنظمة والتي تُمثِّل ميزة نسبية في المنظمة من أداء و إمكانيات تساهم بشكل إيجابي في عملها.

(p92,56)

نقاط الضعف Weaknesses :

هي عناصر تعكس أوضاعاً داخلية ضعيفة تؤثِّر على أداء المنظمة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل في حال لم يتم معالجتها.

(١١، ص١٠٢)

الفرص Opportunities :

هي العناصر الإيجابية الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تنتج إذا ماتمَّ استثمارها على الوجه الصحيح فوائد مادية وغير مادية .

(٢٢ ، ص١٣٠)،(٤٠ ، ص١٠٠)

التهديدات Threats :

هي العناصر الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تعرِّض سلامة وربحية المنظمة للخطر إذا لم يتم التصرف حيالها.

(١١ ،١٠٢)

القوى الدافعة Driving forces:

هي المحرِّك المركزي في دفع المنظمة إلى الأمام.

(٣٧،ص٥٩)

السياسات Policies :

هي بمثابة توجيهات أو إرشادات عامة يتم وضعها للمساعدة في اتخاذ وتنفيذ القرارات، وغالباً ما يتم صياغتها في المستوى الإدراي الأعلى ليلتزم بها المستوى أو المستويات التي تليه.

(١٦ ،ص١٢)،(١٨،ص٤٣)

البرامج programs:

البرنامج هو مجموعة من الخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية. (١٦،ص١٢)

الموازنات Stabilization balance:

هي ترجمة لبرنامج المنشأة في صور رقمية، حيث تتضمن وضع قوائم للتكلفة والإيرادات التفصيلية أو وحدات غير مالية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة .(١٦، ص١٢)

الإجراءات Procedures:

عبارة عن خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيفية أداء محدد، وهي تصف في الغالب الخطوات التفصيلية المختلفة المطلوبة لإنجاز برنامج معين .(٣٣)

الفهرس

فهرس الأشكال

المحتويات	الصفحة
١- القسم النظري	
١/١-مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية.	٢٥
٢/١-نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة.	٣٢
١/٢-إطار Abell الخاص بتحديد مجال الأعمال.	٣٦
٢/٢-مستويات التحليل الاستراتيجي.	٤٠
٣/٢-نموذج القوى التنافسية ل Porter.	٤٤
٤/٢-مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG.	٥٨
٥/٢-مصفوفة شركة جنرال الكتريك GE.	٦١
٦/٢-محفظة أعمال لبناء ودعم الكفاءات الأساسية.	٦٦
٧/٢-مصفوفة المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (Sowt).	٦٧
٨/٢-مصفوفة العلاقة بين تصميم الاستراتيجية وتنفيذها.	٨٣
٩/٢-الإطار العام للرقابة الاستراتيجية.	٩٠

فهرس الجداول

المحتويات	الصفحة

القسم النظري

القسم العملي

مصطلحات البحث:

رسالة المنظمة Mission 0f Organization:

عبارة عن جملة أو عدّة جمل تتضمن بيانات تميِّز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات.

(١١ ، ص٥٢)

الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives :

هي الأهداف الرئيسية التي تأمل المنظمة إنجازها على المدى الطويل والمتوسط والقصير من أجل تحقيق رسالتها، وتتم صياغتها على مستوى المنظمة.

(٢٢ ، ص٣٠)

الاستراتيجيات Strategies:

هي مجموعة القرارات الهامة التي يتَّخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجيّة من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وتُتَّخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة و وحدة الأعمال والوظائف . (٤٠ ،ص٢٥)

استراتيجيو المنظمة :

هم المدراء والمستشارون المشتركون في إدارة استراتيجيات المنظمة.

نقاط القوة Strengthens :

هي بعض العناصر المتوفرة في المنظمة والتي تُمثِّل ميزة نسبية في المنظمة من أداء و إمكانيات تساهم بشكل إيجابي في عملها.

(p92,56)

نقاط الضعف Weaknesses :

هي عناصر تعكس أوضاعاً داخلية ضعيفة تؤثِّر على أداء المنظمة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل في حال لم يتم معالجتها.

(١١، ص١٠٢)

الفرص Opportunities :

هي العناصر الإيجابية الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تنتج إذا ما تمَّ استثمارها على الوجه الصحيح فوائد مادية وغير مادية .

(٢٢ ، ص١٣٠)، (٤٠ ، ص١٠٠)

التهديدات Threats :

هي العناصر الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تعرِّض سلامة وربحية المنظمة للخطر إذا لم يتم التصرف حيالها.

(١١ ،١٠٢)

القوى الدافعة Driving forces:

هي المحرِّك المركزي في دفع المنظمة إلى الأمام.

(٣٧،ص٥٩)

السياسات Policies :

هي بمثابة توجيهات أو إرشادات عامة يتم وضعها للمساعدة في اتخاذ وتنفيذ القرارات، وغالباً ما يتم صياغتها في المستوى الإدراي الأعلى ليلتزم بها المستوى أو المستويات التي تليه.

(١٦ ،ص١٢)،(١٨،ص٤٣)

البرامج programs:

البرنامج هو مجموعة من الخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية. (١٦،ص١٢)

الموازنات Stabilization balance:

هي ترجمة لبرنامج المنشأة في صور رقمية، حيث تتضمن وضع قوائم للتكلفة والإيرادات التفصيلية أو وحدات غير مالية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة .(١٦، ص١٢)

الإجراءات Procedures:

عبارة عن خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيفية أداء محدد، وهي تصف في الغالب الخطوات التفصيلية المختلفة المطلوبة لإنجاز برنامج معين .(٣٣)